

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

KOULUTTAJAN MAHDOLLISUUDET VARUSMIESTEN FYYSISEN
TOIMINTAKYVYN HUOMIOIMISEKSI JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISESSÄÄN

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Antti Paasikoski

Kadettikurssi 96

Jääkäriopintosuunta

Huhtikuu 2012

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 96	Linja Jääkäriopintosuunta
Tekijä Kadetti Antti Paasikoski	
Tutkielman aihe Kouluttajan mahdollisuudet varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi johtamiskäyttäytymisessään	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2012	Tekstisivuja 47 Liitesivuja 7
TIIVISTELMÄ <p>Varusmiespalveluksen aloittavien nuorten miesten kestävyyskunto on heikentynyt merkittävästi viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Kehityksen seurauksena varusmiesten fyysisen toimintakyvyn eroavaisuudet ovat kasvaneet, eikä muutosta parempaan ole odotettavissa. Tutkimuksella selvitetään mitä mahdollisuuksia syväjohtamiseen perustuva johtamiskäyttäytyminen tarjoaa henkilökunnalle viimeaikaisen kehityksen muodostamiin haasteisiin vastaamiseen. Henkilökunnan on pystyttävä huomioimaan varusmiesten fyysisen toimintakyvyn eroavaisuudet johtamiskäytöksessään, varusmiesten kanssa tapahtuvan päivittäisen vuorovaikutuksen takia.</p> <p>Tutkimus käsittelee fyysisen toimintakyvyn muodostamia haasteita pohjautuen kirjallisuusanalyysiin. Kirjallisuusanalyysillä johtamisen tutkiminen on perustunut syväjohtamista käsittelevään kirjallisuuteen. Fyysistä toimintakykyä ja fyysisiä koulutuksia analysoidessa päälähteinä ovat toimineet puolustusvoimien kirjallisuus sekä normit.</p> <p>Tutkimuksen mukaan johtamiskäyttäytymisen mahdollisuudet varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimiselle muodostuvat luottamuksen rakentamisesta, inspiroivasta tavasta motivoida, älyllisestä stimuloinnista, ihmisen yksilöllisestä kohtaamisesta sekä kontrolloivasta johtamisesta. Kaikissa kuormittavissa koulutuksissa voidaan hyödyntää johtamiskäyttäytymisen mahdollisuuksia fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksien huomioimiseksi. Tutkimus määrittelee jokaiselle koulutukselle ne johtamiskäyttäytymisen mahdollisuudet, millä fyysisen toimintakyvyn huomioiminen on kyseisessä koulutuksessa kannattavaa ja helpointa.</p> <p>Johtamiskäyttäytymisen mahdollisuudet tarjoavat henkilökunnalle erilaisia käyttäytymismalleja fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi. Johtamiskäyttäytymisen mahdollisuudet eivät anna yksinkertaisia ja tarkkoja toimintaohjeita niitä huomioimisessa tarvitseville. Käyttäytymismallit ovat hyvin monikäyttöisiä, niitä voi soveltaa jokaisessa fyysistä kuormitusta aiheuttavassa koulutuksessa.</p>	
AVAINSANAT johtamiskäyttäytyminen, fyysinen toimintakyky, syväjohtaminen, johtaminen	

KOULUTTAJAN MAHDOLLISUUDET VARUSMIESTEN FYYSISEN TOIMINTAKYVYN HUOMIOIMISEKSI JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISESSÄÄN

1. JOHDANTO.....	1
2. TUTKIMUSONGELMAT JA MENETELMÄT.....	3
2.1. TUTKIMUKSEN TAUSTA	3
2.2. TUTKIMUSONGELMAT	3
2.3. RAJAUS JA VIITEKEHYS	4
3. JOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA	7
3.1. SYVÄJOHTAMINEN	7
3.1.1. Johtamiskäyttäytyminen	9
3.2. MOTIVAATIO	10
4. FYYSINEN TOIMINTAKYKY JA LIIKUNTAKOULUTUS PUOLUSTUSVOIMISSA	12
4.1. FYYSINEN TOIMINTAKYKY	12
4.1.1. Fyysinen suorituskky	12
4.2. LIIKUNTAKOULUTUS PUOLUSTUSVOIMISSA	13
5. VARUSMIESKOULUTUKSEN KUORMITTAVUUS.....	15
5.1. KOULUTUSTEN KUORMITTAVUUS	16
5.2. FYYSISESTI KUORMITTAVAT KOULUTUKSET.....	17
5.2.1. Taistelukoulutus.....	18
5.2.2. Marssikoulutus	18
5.2.3. Liikuntakoulutus.....	19
5.2.4. Sulkeisjärjestysarjoitus.....	20
5.2.5. Taisteluampumakoulutus.....	20
5.2.6. Ase- ja ampumakoulutus	21
6. JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN MAHDOLLISUUDET	22
6.1. LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN	22
6.2. INSPIROIVA TAPA MOTIVOIDA	25
6.3. ÄLYLLINEN STIMULOINTI	28
6.4. IHMISEN YKSILÖLLINEN KOHTAAMINEN.....	30
6.5. KONTROLLOIVA JOHTAMINEN.....	32
6.6. JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN MAHDOLLISUUDET ERI KOULUTUKSISSA	33
6.6.1. Taistelukoulutuksessa	33
6.6.2. Marssikoulutuksessa.....	34
6.6.3. Liikuntakoulutuksessa	35
6.6.4. Sulkeisjärjestysarjoituksessa	35
6.6.5. Taisteluampumakoulutuksessa.....	36
6.6.6. Ase- ja ampumakoulutuksessa.....	37
6.7. JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN APUVÄLINEITÄ	38
6.7.1. Rytmitys ja suunnittelu	38
6.7.2. Tasoryhmät	40
6.7.3. Kunto-ohjelma.....	41
7. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	42
7.1. TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
7.2. POHDINTA	43
7.3. TYÖN LUOTETTAVUUS	45
7.3. JATKOTUTKIMINEN.....	46
LÄHTEET.....	48
LIITTEET	52

KOULUTTAJAN MAHDOLLISUUDET VARUSMIESTEN FYYSISEN TOIMINTAKYVYN HUOMIOIMISEKSI JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISESSÄÄN

1. Johdanto

Nuorten miesten kestävyyskunto on heikentynyt vuodesta 1979 aina vuoteen 1999 asti. Vapaaehtoiseen asepalvelukseen astuvien 12 minuutin juoksutestin tulosten keskiarvo heikkeni 2750 metristä aina 2450 metriin kyseisten vuosien välillä. Vuodesta 2000 vuoteen 2010 juoksutestin tulosten keskiarvo ei muuttunut merkittävästi, mutta alle 2200 metriä juosseiden suhteellinen määrä kasvoi 15 prosentista 22 prosenttiin. Samalla kun alle 2200 metriä juosseiden määrä on lisääntynyt, yli 3000 metriä juosseiden määrä on pysynyt kahdeksassa prosentissa. Lihaskuntotestien tuloksissa on ollut nähtävissä samanlaista kehitystä juoksutestin tulosten kanssa, vaikka viime vuosina lihaskunnossa on ollut havaittavissa lievää kehitystä varusmiespalveluksen aloittavien keskuudessa. Myös ylipainoisuus näkyy palvelukseen astuvista miehistä tehdyistä tilastoista. Vuosien 1993 ja 2010 välillä nuorten miesten keskipituus on pysynyt samana, keskipainon noustessa lähes kuusi kiloa. (Husu, Paronen, Suni & Vasakari 2011, 39). Palvelukseen astuvista miehistä tehtyjen tutkimusten mukaan on odotettavissa, että väestön fyysisen kunnon heikkeneminen sekä keskipainon nouseminen tulee aiheuttamaan tulevaisuudessa haasteita yhteiskunnalle.

Yhteiskunnan lisäksi puolustusvoimat joutuvat kohtaamaan väestön fyysisen kunnon kehityksen tuomat haasteet. Kehityksen jatkuessa 90- ja 2000-lukujen malliin, on odotettavissa että huono- ja hyväkuntoisten varusmiesten väliset erot kasvavat. Hyväkuntoisten määrä säilyy samana, samalla kuin huonokuntoisten määrä lisääntyy.

Tutkielma käsittelee johtamiskäyttäytymisen tarjoamia mahdollisuuksia tähän yhteiskunnassamme sekä puolustusvoimissa piilevään ongelmaan. Ongelman ratkaisemiseksi tutkielmassa pyritään löytämään yksittäiselle kouluttajalle mahdollisuuksia ottaa huomioon

varusmiesten fyysisen toimintakyvyn eroavaisuudet omassa johtamiskäyttäytymisessään. Tutkimuksen toisessa luvussa esitellään tutkimuksen taustoja, ongelmat sekä viitekehys, kolmannen ja neljännen luvun käsitellessä tutkimukselle olennaisia käsitteitä. Viides luku käsittelee varusmieskoulutuksen kuormittavuutta sekä tuodaan esille vastauksia tutkimuksen osaongelmiin. Tutkimuksen pääongelmaan sekä käsittelemättömiin osaongelmiin paneudutaan kuudennessa luvussa. Seitsemäs luku kokoaa yhteen koko tutkimuksen, johtopäätöksissä ilmenee vastaukset pääongelmaan sekä kaikkiin osaongelmiin.

2. Tutkimusongelmat ja menetelmät

2.1. Tutkimuksen tausta

Päädyin tutkimaan kouluttajan eri mahdollisuuksia huomioida varusmiesten fyysinen toimintakyky heidän omassa johtamiskäyttäytymisessään, fyysiseen kuntoon sekä johtamiseen kohdistuvien mielenkiintojeni takia. Aiheen ajankohtaisuus vaikutti myös valintaani. Ajankohtaisuus on nähtävissä varusmiesten fyysisenkunnon ääripäiden toisistaan etääntymisellä viimeisten vuosikymmenien aikana (Husu ym. 2011, 39). Oletan ettei varusmiesten fyysisenkunnon ääripäiden väliin muodostuneeseen kuiluun ole lähi aikoina odotettavissa ainakaan positiivista muutosta. Minua kiinnostaa ottavatko kouluttajat johtamiskäyttäytymisessään tarpeeksi huomioon varusmiesten fyysisen suorituskyvyn eroavaisuuksia, esimerkiksi heitä motivoidessaan. Tämä on mielestäni tärkeää, sillä uskon fyysisen toimintakyvyn huomioimisen muodostavan paremmat edellytykset laadukkaaseen sodanajan joukon muodostamiselle. Uskon, että tulevaisuudessa fyysisen toimintakyvyn muodostamien erojen huomioiminen korostuu sodanajan joukon kouluttamisessa ja sen muodostamisessa.

Odotan aiheen tutkimisen antavan minulle hyvät valmiudet ensimmäiseen työtehtävääni. Tutkimusta tekemällä minulle muodostuisi käsitys siitä, kuinka erilaisen fyysisen suorituskyvyn omaavia varusmiehiä tulisi johtaa.

2.2. Tutkimusongelmat

Tutkimuksen pääongelma on kartoittaa erilaisia mahdollisuuksia mitä joukkueenjohtajalla ja kouluttajilla on varusmiesten fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksien huomioimiseksi omassa johtamiskäyttäytymisessään.

Käytännön esimerkkinä miten joukkueen kouluttaja ottaa omassa johtamiskäyttäytymisessä huomioon kahden varusmiehen fyysiset toimintakyvyt toisen varusmiehistä ollessa huippu-urheilija, kun taas toinen heistä ei kykene juoksemaan 12 minuutin juoksutestiä ilman kävelytaukoja.

Tutkimuksen osaongelmat:

Voiko kaikissa koulutuksissa ottaa fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksia huomioon?

Mitä eri mahdollisuuksia fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi on eri koulutuksissa?

Miten kuormittavia eri koulutukset ovat?

Minkälaisia apuvälineitä kouluttajalla on mahdollista käyttää tukeakseen omaa johtamiskäyttäytymistään?

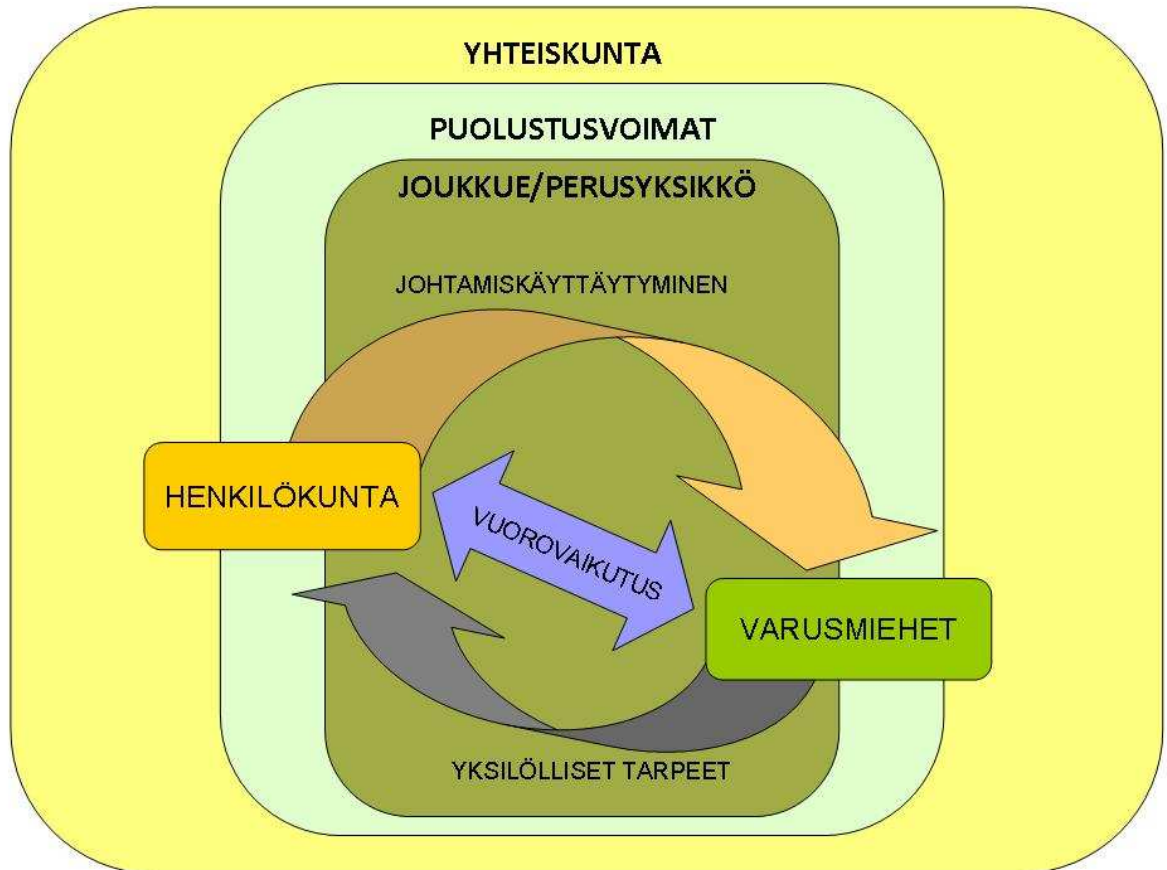
2.3. Rajausta ja viitekehys

Tutkimus käsittelee perusyksikössä tapahtuvaa varusmiesten johtamista. Erityisesti tarkastelussa on joukkueenjohtaja- sekä joukkueenkouluttajatasolla tapahtuva johtamiskäyttäytyminen. Rajausta johtamiskäyttäytymisen Vesa Nissisen (2009) syväjohtamisen teoriaan, sillä se on puolustusvoimissa esimiestoiminnan perusta (Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia 2005, 8).

Viitekehysten keskiöön sijoittuu henkilökunnan ja varusmiesten välinen vuorovaikutus varusmiespalveluksessa, jossa molemmat osapuolet ovat jatkuvasti toistensa vaikutusten alaisina. Henkilökunta vaikuttaa varusmiehiin johtamiskäyttäytymisellään. Varusmiehet taas vaikuttavat henkilökuntaan omilla yksilöllisillä tarpeillaan. Henkilökunnan ja varusmiesten välinen vuorovaikutus sekä johtamiskäyttäytymisen ja yksilöllisten tarpeiden vuoropuhelu on havainnollistettavissa kuvassa 1. Henkilökunta pystyy säätämään johtamiskäyttäytymistään varusmiesten yksilöllisten tarpeiden mukaan, jolloin varusmiesten yksilölliset tarpeet kehittyvät. Säätely tapahtuu henkilökunnan saaman ulkoisen ja sisäisen palautteen mukaan (Nissinen 2009, 39). Kehittyminen taas vaikuttaa henkilökunnan johtamiskäyttäytymiseen. Käytännön esimerkkinä voidaan pitää liikuntakoulutuksessa tapahtuvaa varusmiesten taitojen ja fyysisen kunnon kehitystä, ja sen vaikutusta henkilökunnan johtamiskäyttäytymiseen. Kuinka esimerkiksi varusmiesten fyysisen kunnon kehittyessä kouluttaja voi kannustaa heitä aina vaativampiin ja vaativampiin suorituksiin.

Tutkimuksessa vuorovaikutus sijoittuu rajauksen mukaisesti joukkue- ja perusyksikköympäristöön. Perusyksikössä tapahtuva vuorovaikutus on osa koko puolustusvoimissa tapahtuvaa vuorovaikutusta, sillä henkilökunnan lisäksi palveluksessa olevat varusmiehet ovat osa puolustusvoimia. Kaikki organisaatiot ja henkilöt kuuluvat yhteiskuntaan jossa elämme. Henkilökunta pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan yhteiskuntaamme varusmiesten kautta antamalla heille onnistumisen elämyksiä,

liikuntakipinän tai opettavia kokemuksia varusmiespalveluksen aikana. Kehitystä tapahtuu myös toiseen suuntaan sillä varusmiesten ja heidän tarpeidensa huomioimisesta saadun palautteen käsittely ja huomioiminen kehittää henkilökuntaan kuuluvia, tällöin niin henkilökunta kuin varusmiehetkin toimivat kehittäjinä sekä kehityksen kohteina. Puolustusvoimien vaikutus yhteiskuntaan muodostuu jokaisen palveluksessa olevan sekä organisaation kanssa tekemisissä olevan kautta. Yksikön, puolustusvoimien sekä yhteiskunnan rooli viitekehyksessä on nähtävissä kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

2.4. Tutkimusmenetelmät, lähdemateriaali ja aikaisempi tutkimus

Tutkimus perustuu kirjallisuusanalyysiin. Kirjallisuusanalyysillä tarkastellaan kirjallisten lähteiden perusteella syväjohtamisen mallin mukaista johtamiskäyttäytymistä, sekä sen muodostamia mahdollisuuksia fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi.

Tutkimuksessa käytetty lähdemateriaali on pääosin peräisin Maanpuolustuskorkeakoulun sekä Maasotakoulun kirjastoista. Materiaalin keräämisessä on ollut suuri apu kirjastojen

henkilökunnasta, ohjaajastani Jani Vaarasta sekä 96. Kadettikurssin kadeteista.

Tutkimuksessa johtamiskäyttäytymisen perustuessa Vesa Nissisen syväjohtamisen malliin, ovat johtamisen lähteet pääasiassa perustuneet Nissisen sekä muihin syväjohtamista käsitteleviin teoksiin. Fyysistä toimintakykyä sekä fyysisiä koulutuksia puolustusvoimissa käsittelevä lähdemateriaali on perustunut puolustusvoimien tuottamiin teoksiin sekä normeihin, koska tutkimuksessa käsiteltävä toimintaympäristö sijoittuu puolustusvoimien perusyksikköön.

Syväjohtamisen mukaiseen johtamiskäyttäytymiseen sekä fyysiseen toimintakykyyn ja koulutukseen liittyviä tutkimuksia on tehty useita. Johtamiskäyttäytymisestä sekä siihen tiiviisti liittyvistä vuorovaikutuksesta ja motivaatiosta tehtyjä tutkimuksia ovat esimerkiksi Jouni Purhosen (2003) tutkielma Syväjohtamisen mukaisen johtamiskäyttäytymisen soveltuminen kouluttamisen lähtökohdaksi, Mikko Rikkosen (2004) tutkielma Varusmiesten valmentaja, Tommi Kinnusen (1998) tutkielma Nuori upseeri kouluttajan ja ihmisten johtajana, Markku Puumalaisen (1999) tutkielma Upseerikokelaan johtamismotivaatio sekä Janne Jortaman (2001) tutkimustyö Vuorovaikutus koulutuksessa. Fyysiseen toimintakykyyn ja koulutukseen liittyviä tutkimuksia ovat esimerkiksi Ollipekka Honkosen (2001) tutkielma Fyysisen kuormituksen ja palautumisen säätely varusmieskoulutuksessa peruskoulutuskaudella sekä Jukka Alavillamon (1999) diplomityö Sotilaan suorituskyky. Tutkimuksen aihe-alueita käsittelevät tutkimukset eivät rajaudu pelkästään opinnäytteisiin. Tästä esimerkkinä Harri Lindholmin, Raija Ilmarisen, Matti Santtilan, Juha Oksan, Sirkka Rissasen, Ari Hirvosen, Esko Mälkiän, Heikki Ruskon, Matti Mäntysaaren sekä Heikki Kyröläisen tutkimus Sotilastyön tehtäväkohtainen energiankulutus, eri tehtävien edellyttämä fyysinen minimisuorituskyky ja kuormituksen sekä kuormittumisen arviointi kenttäoloissa.

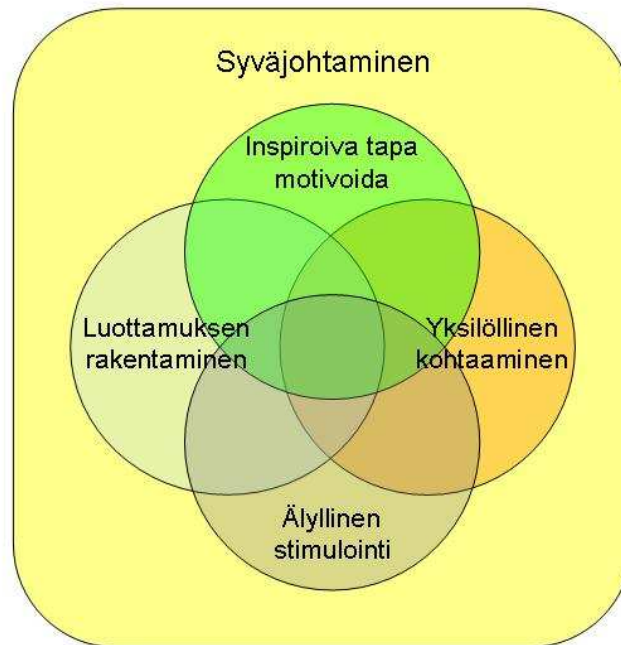
3. Johtaminen puolustusvoimissa

Puolustusvoimissa johtaminen perustuu Vesa Nissisen (2009) Syväjohtamiseen, noudattaen sen ajattelu- ja toimintatapoja. Terveen turvallisuuden tunteen ylläpitämiselle sekä yhteisölliselle toiminnalle edellytyksien luomiselle olennaisia ovat luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, jotka sisältyvät syväjohtamisen johtamiskäyttämiseen. (Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia 2005, 8; Nissinen 2009, 41-45) Syväjohtamisen johtamiskäyttämisen lisäksi henkilökuntaan kuuluvan on sisäistettävä motivaation merkitys varusmiehiä johdettaessa. Motivaation muodostaessa perusedellytyksen oppimiselle ja opetustarkoituksen saavuttamiselle, koska yhdenkin alaisen huono motivaatio voi vaikuttaa koko joukon oppimistavoitteen saavuttamiseen. Varusmiespalveluksen alussa opetettavat aiheet, oppimisympäristö sekä käytössä olevat opetusmenetelmät ovat alaisille uusia, tämän takia heidän motivaationsa on hyvin ratkaisevassa osassa oppimistavoitteen saavuttamiseksi. (Halonen, Pulkka, Kärkkäinen & Saarelainen 2006, 22-23)

3.1. Syväjohtaminen

Tutkimus keskittyy hyvin vahvasti johtamiseen ja siihen, kuinka johtaja ratkoo varusmiesten fyysisen toimintakyvyn laajan kirjon tuomat haasteet muuttamalla ja kehittämällä omaa johtamistaan. Syväjohtaminen tarkastelee johtamista johtamiskäyttämisen näkökulmasta ja hakee vaikutteita niistä asioista, jotka ihmisten mielestä muodostavat erinomaisen johtamiskäyttämisen. Johtajan ympärillä työskentelevien ihmisten mielipiteiden perusteella hän kykenee kehittämään omaa johtamistaan. Tätä kehittymistä tukemaan on valmistettu syväjohtamisen kysymyssarja, jolla kerätään johtajille palautetta. Kysymyssarjalla saadun palautteen ja mahdollisen avoimen palautteen avulla muodostetaan johtajaprofiili, josta selviävät johtajan vahvuudet ja kehittymistarpeet. (Nissinen 2009, 31-38)

Syväjohtaminen jakaantuu neljään kulmakiveen kuvan 2. mukaisesti. Kulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi sekä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Nämä kulmakivet auttavat johtajaa erittelemään saamaansa palautetta ja sitä kautta kehittämään tehokkaammin. (Nissinen 2009, 31-38)



Kuva 2. Syväjohtamisen kulmakivet (Nissinen 2009, 34)

Kulmakivistä ensimmäinen ja tärkein on luottamuksen rakentaminen koska ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu keskinäiseen luottamukseen. Pohjimmiltaan johtajan on toimittava rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Toiminnan on oltava johdonmukaista ja päätöksenteon onnistuttava. Hän ei saa myöskään antaa turhia eikä rikkoa antamiaaan lupauksia. Johtajan kyky asettaa alaistensa tarpeet omien tarpeidensa edelle ja rohkeus seisoa sanojensa ja alaistensa takana rakentaa merkittävästi luottamusta. (Nissinen 2009, 42)

Toinen kulmakivistä on inspiroiva tapa motivoida, joka perustuu toiminnan tavoitteellisuuteen sekä esimiehen kykyyn osoittaa oma sitoutumisensa yhteisiin tavoitteisiin. Alaiset osallistuvat yhteisten tavoitteiden määrittämiseen. Tavoitteet on asetettava korkealle, sillä yhdessä niiden saavuttaminen kasvattaa ryhmäkiinteyttä. Johtajan on itsekkin sitouduttava ryhmälle asetettuihin pelisääntöihin. Hänen on pyrittävä innostamaan muita omalla esimerkillään sekä jakamaan kiitosta sitä ansainneille ja kehittämään erilaisia alaistensa palkitsemistapoja. Toimintakyvyn vahvistamiseksi hyviä työkaluja ovat tulevaisuuteen luottaminen, myönteisten seikkojen esiin tuominen ja optimismi. Työn ollessa rankkaa tunnelmaa voi keventää huumorilla. Itsensä likoon laittamisella johtaja voi lunastaa oikeuden tahtonsa käyttämiseen tavoitteista päätettäessä. (Nissinen 2009, 43)

Älyllinen stimulointi on kolmas kulmakivi. Siinä johtaja pyrkii etsimään ongelmiin uusia ratkaisumalleja ja työhön uusia näkökulmia. Sillä hän auttaa alaisiaan löytämään omasta työstään uutta sisältöä, piirteitä ja haasteita. Luovuuteen rohkaisemiseksi hän asettaa perusoletukset kyseenalaisiksi ja tukee alaistensa innovatiivisuutta. Alaisen tehdessä virheen siitä ei rankaista julkisesti. Virheistä pyritään oppimaan, ja ne pyritään näkemään luonnollisena osana kehittyvän organisaation toimintaa. Alaisilta pyydetään ideoita ongelmien ratkaisemiseksi. He saavat yrittää uusia ratkaisuja, vaikka eivät aina olisi johtajansa kanssa ongelman ratkaisemisesta samaa mieltä. Johtaja osaa antaa palautetta ja vastaanottaa sitä, lisäksi hän kykenee myöntämään virheensä. Tällä pyritään luomaan alaisen ja johtajan välille valmennussuhdetta. (Nissinen 2009, 43)

Viimeinen eli neljäs kulmakivistä on ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Tutkimuksessa tämän rooli korostuu käsiteltäessä henkilökunnan tapaa ottaa alaisensa huomioon. Neljännen kulmakiven perustana toimii myönteinen ihmiskäsitys ja aito kiinnostus ihmisiin. Johtajan on vietettävä riittävästi aikaa alaistensa parissa, jotta hän oppii tuntemaan heidät. Johtajan käyttäytymisestään on tultava esiin alaisten yksilöllisen eroavaisuuden hyväksyminen ja sen mukaan toimiminen. Johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen on oltava yksilöllistä. Johtaja muistaa aiemmat keskustelut, tuntee alaisensa henkilökohtaisesti ja kohtelee häntä tasavertaisena ihmisenä. Alaisen tulee pystyä lähestymään johtajaansa helposti, koska johtaja osaa kuunnella ja keskustella. Ongelmatilanteissa johtajan on asetettava arvot työtehtävän edelle, esimerkiksi puhuttaessa perheestä tai terveydestä. (Nissinen 2009, 44)

3.1.1. Johtamiskäyttäytyminen

Syväjohtamisen mukaan johtamista tulisi tarkastella enemmän johtajan todellisen toiminnan tutkimisen kautta. Syväjohtamisen tärkein käsite on johtamiskäyttäytyminen, minkä kokonaisuus on nähtävissä luvun lopussa olevasta kuvasta numero 3. Konkreettisesti se on tavoitteellista vuorovaikutusta ja kaikkea sitä, mitä johtajan toiminnasta voi havainnoida ja arvioida. Havainnot eivät rajoitu pelkästään työympäristöön. Esimerkiksi johtajan toiminta hänen vapaa-ajallaan vaikuttaa hänestä muodostettaviin käsityksiin. Näihin käsityksiin johtaja törmää jokaisessa arkipäivän vuorovaikutustilanteessa. (Nissinen 2009, 41-42)

Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa hänestä muodostettaviin käsityksiin harjoittelemalla johtamiskäyttäytymistä valmennustilanteessa. Johtamiskäyttäytyminen sijoittuu aina johonkin

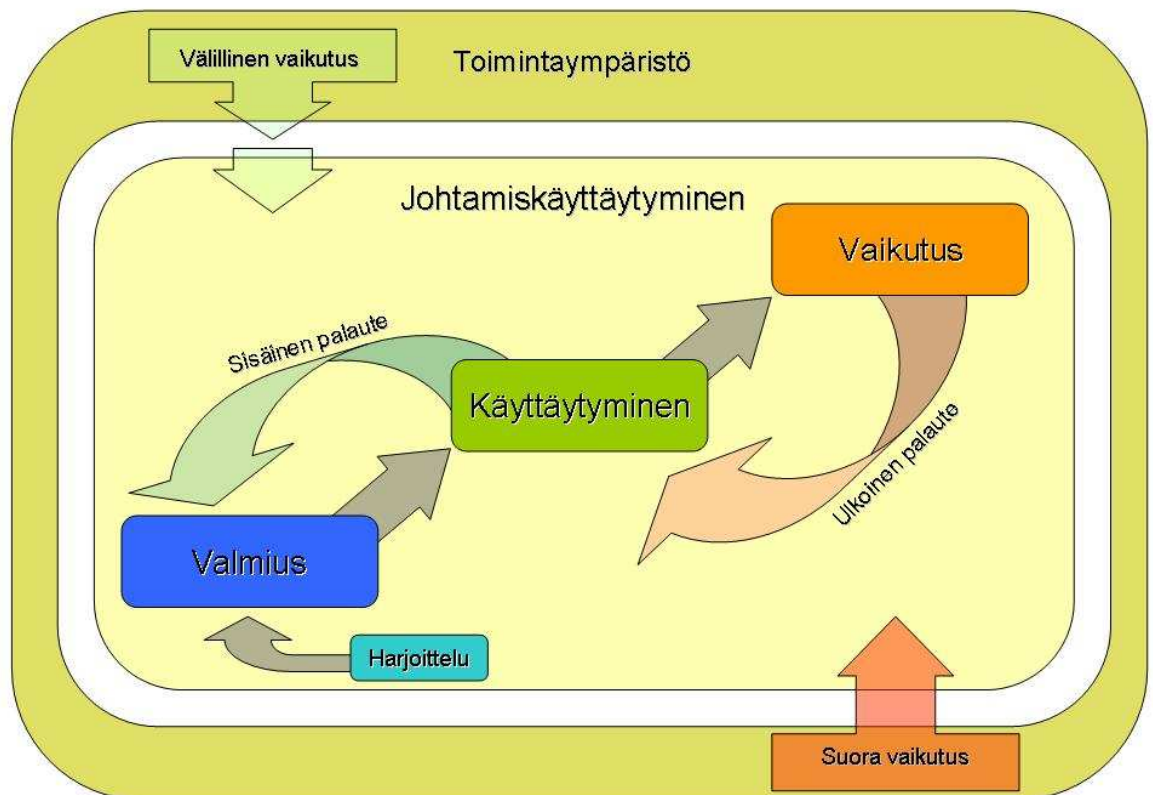
toimintaympäristöön, joka vaikuttaa siihen sekä suoraan että välillisesti.

Toimintaympäristön vaikutus omaan käyttäytymiseen on hyvä oppia tunnistamaan. Tämä mahdollistaa itsensä kehittämisen, jonka kannalta oman tunne-elämän ja omien tunnepohjaisten reagoititapojen tunnistaminen ja hallinta on myös erityisen tärkeää.

Vuorovaikutustilanteissa joissa ollaan läsnä kokonaisena ihmisenä tulevat inhimillisenkin toiminnan näkökulmat esille. (Nissinen 2009, 42)

Johtamiskäyttäytyminen sisältää kuusi ulottuvuutta. Ulottuvuudet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloida johtaminen sekä passiivinen johtaminen (Nissinen 2009, 42-45).

Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen perustuu ulkoiseen ja sisäiseen palautteeseen. Ulkoinen palaute kertoo sen, miten johtaminen on koettu ja mitä sillä on saatu aikaan. Kehittymisen kannalta tärkeää on sisäisen palauteprosessin toimiminen, jonka perusteella määritellään johtajan kyky syväoppimiseen. (Nissinen 2009, 39)



Kuva 3. Johtamiskäyttäytyminen (Deap Leadin internet-sivut)

3.2. Motivaatio

Motivaatiolle löytyy monia määritelmiä. Marjut Pilli (2006) kuvaa motivaatiota teoksessaan Esimiestyön avaimet seuraavin sanoin: *”henkilön halu tai tahto ponnistella tiettyyn suuntaan*

ja tehdä hänen vastuullaan olevaa työtä” (Pilli 2006, 46). Motivaatiota voi myös määrittää psyykkisenä tilana, joka määrittää, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii sekä mihin hänen mielenkiintonsa kohdistuu. Näin Markku Puumalainen (1999) käsittelee motivaatiota kandidaatintutkielmassaan Upseerikokelaan johtamismotivaatio. Marjut Pillin mukaan jokaisella ihmisellä on erilaisia tavoitteita ja unelmia, jotka määrittävät hänelle suunnan mihin mennä. Organisaation kannalta on tärkeää, että sen tavoitteet olisivat mahdollisimman yhdenmukaiset yksilöiden tavoitteiden kanssa. Tämän takia organisaation tavoitteiden on oltava kiinnostavia ja houkuttelevia, jolloin yksilö pystyy omaksumaan ne ja tekemään työtä niiden eteen. On myös tärkeää, että tavoitteet ovat realistisesti saavutettavissa. Yksilön pitäessä tavoitteen saavuttamista epätodennäköisenä on sen saavuttaminen hyvin epävarmaa. Tavoitteen saavuttamiseksi on siis otettava huomioon ihmisten mielikuvat ja uskomukset. (Pilli 2006, 46-48; Puumalainen 1999, 2)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota kuvaa subjektiivisuus, palkkioiden esiintyessä tunteiden muodossa ja niiden liittyessä työn sisältöön. Tällöin ne ovat kestävämpiä sekä tehokkaampia. Tämänlaisina voidaan pitää esimerkiksi työetiikkaa, tehtäviin kohdistuvaa kiinnostusta, uusien taitojen oppimisen muodostamaa innostusta, halua tehdä merkittävää työtä ja olemista muille hyödyksi. Omien ideoiden toteutumista pidetään myös tärkeänä. (Pilli 2006, 48)

Ulkoisia motivaatiotekijöitä kuvaa objektiivisuus. Nämä ovat organisaatiosta johdettavissa ja kohdistettavissa hierarkiassa alaspäin. Esimerkkeinä voidaan pitää palkkaa, palkkioita, kannusteita, julkisia tunnustuksia, ylennyksiä, ulkopuolista tukea ja osallistumismahdollisuuksia. Ominaista näille on se, että ne vaikuttavat vain vähän aikaa, jonka jälkeen vaikutus hiipuu ajan myötä. Kyseisillä motivointikeinoilla on tapana menettää merkityksensä, kun henkilö saa kuulla kollegoidensa saaneen samanlaisen kannusteen. Ulkoinen motivaatio on kuitenkin huomattavasti helpommin johtajan kontrolloitavissa kuin sisäinen motivaatio. Johtajan kannattaa kokeilla sitä, samalla kuitenkin muistaen, että jokin asia motivoi yhtä mutta ei toista. Motivointumiseen voi myös vaikuttaa luomalla olosuhteista otollisempia ja ottamalla huomioon ihmisten yksilöllisiä tarpeita. Johtaja voi muuttaa omaa johtamistyyliään tilanteen vaatimalla tavalla. Myönteistä ja rakentavaa palautetta kannattaa myös antaa, sillä sen on todettu toimivan erittäin hyvänä motivointikeinona. (Pilli 2006, 48-49)

4. Fyysinen toimintakyky ja liikuntakoulutus Puolustusvoimissa

4.1. Fyysinen toimintakyky

Sotilaan toimintakyky on hyvin yksilöllinen toimintavalmiuksien kokonaisuus, mikä kehittyy oppimisen ja kokemusten myötä. (Halonen ym. 2006, 13). Sotilaan toimintakyky koostuu fyysisestä, psyykkisestä, eettisestä sekä sosiaalisesta osatekijästä. Toimintakyky käsitteenä kuvaa yksilön sekä joukon kokonaisvaltaista valmiutta selviytyä kaikista tehtävistä ja olosuhteista. (Kyröläinen, Santtila, Palvalin, Lipponen, Ohrankämmen, Rintala, Koski, Viskari, Karinkanta & Lindholm 2003, 11) Muuttuvuus, epävarmuus, ristiriitaisuus ja yllätyksellisyys kuvastavat niitä tehtäviä ja ympäristöjä joissa yksilön on toimittava tilanteen mukaisesti. Yksilölliselle toimintakyvylle ja sen kehittymiselle luodaan pohja sotilaskoulutuksella. Toimintakyky kehittyy suunnitelmallisen opettamisen sekä kasvattamisen avulla. Koulutuksella tuetaan yksilöiden toimintakyvyn osatekijöiden kehittymistä, siksi että yksittäiset sotilaat ja joukot pystyvät tehokkaasti toteuttamaan vaadittavia tehtäviä. (Halonen ym. 2006, 13-14) Fyysistä toimintakykyä voidaan parantaa liikunnan avulla (Alavillamo 1999, 29). Tietojen ja taitojen soveltamiskyky muuttuvassa ympäristössä on sotilaan toimintakyvyn kannalta keskeinen tekijä. Tavoitteena on, että sotilas pystyy yksin ja joukossa toimimaan taistelukentällä määrätietoisesti, oma-aloitteisesti sekä tietoisena tehtävänsä tilannekuvasta. (Halonen ym. 2006, 14)

4.1.1. Fyysinen suorituskyky

Käsitteenä toimintakyky liittyy läheisesti suorituskykyyn, koska koulutuksella pyritään saamaan yksilöt toimimaan osana suorituskykyistä joukkoa. Suorituskykyä voidaan kuvata joukon ominaisuutena, joka muodostuu yksilöiden toimintakyvystä. Joukon on kyettävä toimimaan tehokkaasti sodanajan olosuhteissa sekä täyttää sille suunnitellut tai käsketyt tehtävät osoittaakseen suorituskykynsä. Joukon kouluttajan on huomioitava toiminnassaan se että hänen koulutukseen liittyvät ratkaisut vaikuttavat suorituskykyisen ja taistelukelpoisen joukon muodostamiseen. (Halonen ym. 2006, 14) Sotilaan suorituskyvyllä tarkoitetaan sodan ajan tehtävien edellyttämien tietojen ja taitojen sekä kunnon omaamista. Suorituskyvyn perustan muodostaa laadukas ja monipuolinen koulutus sekä pitkällä aikavälillä kehitettävä toimintakyky. (Kyröläinen ym. 2003, 11) Yksi suorituskyvyn osa-alueista on fyysinen suorituskyky, joka on kykyä tehdä kuntoa ja taitoa vaativaa lihastyötä. Fyysinen suorituskyky

muodostuu fyysisestä kunnosta sekä motoristisista taidoista, samalla muodostaen kiinteän yhteyden psyykkiseen toimintakykyyn ja motivaatioon. (Kyröläinen ym. 2003, 12)

Fyysinen kunto muodostuu kestävyydestä, voimasta ja nopeudesta, jotka ovat fyysisen suorituskyvyn osa-alueita. Kestävyys on kykyä vastustaa väsymystä, joka muodostuu työtä tekevien lihasten energian saannin riittämättömyydestä. Energia-aineenvaihdunnan perusteella kestävyys jaetaan aerobiseen ja anaerobiseen kestävyYTEEN. Voima on ominaisuus, jota tarvitaan kaikessa työssä sekä eri tehtävissä taistelukentällä. Voima jaetaan supistumistapojen mukaan dynaamiseen ja isometriseen voimantuottoon, jotka muodostuvat lihaksen tahdonalaisista supistumiskäskyistä. Supistumiskäskyt liikkuvat aivoista lihaksiin hermoroja, selkäydintä sekä liikehermoja pitkin. Voima jaetaan yleisestä energiatuoton vaatimusten perusteella maksimi-, nopeus- ja kesto-voimaan. Nopeuteen voidaan vaikuttaa voimaominaisuuksia kehittämällä, vaikka se on hermojärjestelmän osalta suurimmaksi osaksi periytyvä ominaisuus. Nopeus jaetaan yleisesti perus-, reaktio-, räjähtävään ja liikenopeuteen sekä nopeustaitavuuteen. (Kyröläinen ym. 2003, 12)

Fyysistä työkykyä ja fyysistä kuntoa voidaan fysiologisin perustein pitää samoina käsitteinä. Fyysinen työkyky on yksi työkyvyn osa-alueista, muut osa-alueet ovat psyykkinen sekä sosiaalinen osa-alue. Fyysinen työkyky koostuu hengitys- ja verenkiertoelimistön toiminnasta, tuki- ja liikuntaelinten toiminnasta sekä hermoston toiminnasta. Lihasten voima, kestävyys ja nopeus ovat esimerkkejä tuki- ja liikuntaelinten toiminnasta. Hermoston toiminnasta riippuvat esimerkiksi liikesujuvuus, ketteryys ja tasapaino. Fyysistä työkykyä voidaan myös laajemmin määritellä työn fyysisten vaatimusten ja työntekijän fyysisten voimavarojen sekä terveydentilan perusteella. (Kyröläinen ym. 2003, 12)

4.2. Liikuntakoulutus Puolustusvoimissa

Varusmiespalveluksen liikuntakoulutuksen tavoitteena on kehittää varusmiesten kuntoa siten, että reserviin siirtyessään varusmiehet kykenevät suoriutumaan puolustushaaran, aselajin ja koulutushaaran mukaisesta taistelutehtävästä vähintään kahden viikon ajan jatkuvassa taistelukosketuksessa. Tämän lisäksi heidän on kyettävä käyttämään kaikki voimavaransa 3-4 vuorokauden yhtämittaiseen vaativaan ratkaisutaisteluun. (Liikuntakoulutuksen käsikirja 1, 1999, 5) Sotilaan fyysiselle toimintakyvylle on asetettu kestävyyskuntoa sekä lihaskuntoa määrittäviä vaatimuksia. Kestävyyskuntoa määritellään maksimaalisen hapenottokyvyn minimisuoritusvaatimuksella, joka on $45 \text{ ml} \cdot \text{kg}^{-1} \cdot \text{min}^{-1}$ puolustushaaraan ja aselajiin

katsomatta. Erikoisjoukoissa palvelevilta sotilailta vaaditaan yli $55 \text{ ml} \cdot \text{kg}^{-1} \cdot \text{min}^{-1}$ hapenottokykyä. Lihaskunnolle asetetun vaatimuksen mukaan sotilaan on kyettävä toimimaan vähintään 25 kilogramman lisäkuorman kanssa siten, että hänen toimintakykynsä säilyy. Hänen on myös suoriuduttava hetkellisen 55-60 kilogramman kuorman kantamisesta. (Puolustusvoimien Liikuntastrategia 2007-2016 2007, 9)

Nykyisessä yhteiskunnassamme näkyvät kansanterveydelliset haasteet ovat läsnä myös puolustusvoimien toimintaympäristössä. Puolustusvoimien Liikuntastrategian vuosille 2007-2016 mukaan tutkimusten ja kuntotilastojen perusteella voi olettaa että neljäsosalle palvelukseen astuvista varusmiehistä palvelus on liian vaativaa. Ylipaino, heikko kestävyys- ja lihaskunto sekä inaktiivinen elämäntapa ovat niitä tekijöitä jotka edistävät tapaturmiin sekä rasitusvammoille altistumista. Näitä ominaisuuksia omaaville on annettava erityishuomiota oikean vahvuisten sodan ajan joukkojen muodostamiseksi, sekä yksittäisen varusmiehen palveluksen onnistumiseksi. Nykyisen liikuntastrategian mukaan puolustusvoimat pyrkivät vastaamaan kansanterveydellisiin haasteisiin ammattitaitoisen henkilökunnan pitämällä liikuntakoulutuksilla. Liikuntakoulutuksien perustana toimii myönteinen ja yksilön kehitysmahdollisuuksia korostava käsitys ihmisestä. Nousujohteisia, monipuolisia, turvallisia sekä tasa-arvoisia yksilön toimintakykyä ja taitoja kehittävää koulutusta henkilökunta johtaa syväjohtamisen keinoin, ottaen huomioon varusmiesten fyysiset, henkiset, eettiset sekä sosiaaliset tarpeet. Liikuntakoulutuksella pyritään tuottamaan myös elämyksiä sekä myönteisiä kokemuksia, joilla pyritään edesauttamaan liikuntakipinän jatkuminen reservissä palveluksen päätyttyä. Liikunnan tuottamilla terveysvaikutuksilla pyritään takaamaan toimintakuntoinen reservi mahdollisia kriisejä silmälläpitäen. (Puolustusvoimien Liikuntastrategia 2007-2016 2007, 9).

5. Varusmieskoulutuksen kuormittavuus

Kouluttajan opas jakaa koulutustapahtumat oppitunteihin, yleissotilaallisen koulutuksen harjoituksiin, sulkeisjärjestysharjoituksiin, aseenkäsittelyharjoituksiin, ampumakoulutukseen, taistelukoulutukseen, taisteluampumakoulutukseen, simulaattorien käyttökoulutukseen, fyysisen koulutuksen harjoituksiin sekä muihin harjoituksiin, joista esimerkkinä käskynanto-, suunnittelu- ja kehysharjoitukset. (Halonen ym. 2006, 56) Eri koulutuksien fyysistä rasittavuutta voidaan vertailla fyysisen aktiivisuuden indeksien avulla. Varsinkin painotetun mallin avulla pystytään vertailemaan eri koulutuksien fyysistä rasittavuutta keskenään. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Varusmiespalveluksessa fyysisten ominaisuuksien kehittäminen ei rajoitu pelkästään liikuntakoulutukseen. Fyysistä ärsykettä keholle muodostuu melkein kaikissa muissa koulutus tapahtumissa kuin oppitunneilla. Fyysisen aktiivisuuden indeksin painotetun mallin avulla pystytään määrittämään fyysiseen koulutukseen kuuluvat koulutusmuodot. Näitä koulutuksia ovat taistelu-, marssi-, liikunta-, taisteluammunta- sekä ase- ja ampumakoulutus sekä sulkeisjärjestysharjoitukset. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Fyysisen koulutuksen tavoite on kouluttaa sijoituskelpoisia sotilaita sodanajanjoukkoihin. Koulutuksella varusmiesten fyysinen suoriutuskyky on saatava nostettua sellaiselle tasolle, että he kykenevät varusmiespalvelun loputtua hyvin suoriutumaan oman puolustushaaransa, aselajinsa ja koulutushaaransa mukaisesta taistelutehtävästä oman joukkonsa osana vähintään kahden viikon ajan jatkuvassa taistelukosketuksessa ja käyttämään kaikki voimavaransa yhtämittaisesti 3-4 vuorokauden kestävään vaativaan ratkaisutaisteluun. Fyysinen koulutus muodostuu taistelu- ja marssikoulutuksesta, liikuntakoulutuksesta sekä muusta fyysisesti kuormittavasta koulutuksesta. Taistelu- ja marssikoulutus muodostavat koulutuksen pääasiallisen fyysisen kuormituksen. Fyysisen kuormituksen säätelyyn ja liikuntataitojen opettamiseen käytetään liikuntakoulutusta. Esimerkiksi pallo- ja joukkuepelien avulla edistetään varusmiehiä sopeutumista varusmiespalvelun sosiaaliseen toimintaympäristöön. Fyysinen koulutus tulee liittää kiinteästi ja nousujohteisesti yksikön muuhun koulutukseen sekä koulutuksen kokonaistavoitteisiin. (Halonen ym. 2006, 145)

5.1. Koulutusten kuormittavuus

Koulutusten rasittavuutta voidaan mallintaa fyysisen aktiivisuuden painottamattomalla tai painotetulla indeksillä. Painottamatonta indeksiä laskettaessa arvioidaan fyysistä aktiivisuutta. Kaikki fyysistä rasitusta sisältävät koulutukset aina kilpailuista muodossa siirtymisiin otetaan huomioon indeksiä laskettaessa. Laskennan tavoitteena on arvioida vuorokausittain kokonaisaika, jolloin sydämen syketaajuus on yli sata lyöntiä minuutissa.

(ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Painotettua indeksiä laskettaessa arvioidaan kaikkea fyysistä aktiivisuutta ja sen tehoa. Sen tavoitteena on arvioida eri toimintojen aktiivisen fyysisen työn aika ja teho. Kertomalla toiminnassa käytetty aika kuormituskertoimella saadaan fyysisen aktiivisuuden painotettu indeksi. Vuorokauden kuormittavuus saadaan selville laskemalla yhteen painotetun fyysisen aktiivisuuden määrä. Kuormituskertoimella painotettujen viikon vuorokausien aktiivisuuden määrät laskemalla yhteen saadaan viikon fyysisen aktiivisuuden indeksi.

(ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Kuormituskertoimet voidaan jakaa painotetussa mallissa viiteen eri tasoon. Ensimmäinen taso on hyvin kevyen kuormituksen taso, tason kuormituskerroin on nolla. Se sisältää sotilaskoulutuksessa oppitunneilla istumisen, lepäämisen ja kevyen aktiivisen oleskelun, kevyen istumatyön, television katselun sekä lukemisen. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Toinen taso on kevyen työn kuormituksen taso, jonka kuormituskerroin on 0,25. Taso sisältää sotilaskoulutuksen tukikohtapalvelun, siirtymisen kasarmilla, ase- ja ampumakoulutuksen, kevyen välinekoulutuksen, aamujumpan, lihashuoltokoulutuksen, uuden opettamisen sulkeisjärjestysharjoituksessa, normaalit työtehtävät kuten toimisto- ja laboratoriotyön sekä kevyet kotiaskareet. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Keskiraskas työn kuormituksen taso on kolmas tasoista. Sen kuormituskerroin on 0,5. Se sisältää sotilaskoulutuksessa kevyen liikuntakoulutuksen(taidon opettaminen), kevyet marssit, sulkeisjärjestysharjoitukset(esimerkiksi tahtimarssi ja poistumiset), taistelukoulutuksen, raskaan ase- ja välinekoulutuksen, ampumaleirien valmistelu ja huoltopalvelun sekä ruumiillisen työn, josta esimerkkinä puutarhatyöt, kotityöt ja kävely. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Neljäntenä tasona on raskaan työn kuormituksen taso, jonka kuormituskerroin on 0,75. Neljäs taso sisältää sotilaskoulutuksessa esimerkiksi maastomarssit, taistelukoulutuksen aktiiviset vaiheet ja pääosan liikuntakoulutuksesta(harjoittava) ja ampumaharjoitusten ammustavaiheet. Taso sisältää myös raskaimmat työvaiheet kotitaloudessa, sairaanhoidossa ja ravintola-alalla sekä raskaan ruumiillisen työn kuten puunhakkuun. Myös reipas kävely(yli 6km/h) sekä rakennustyöt kuuluvat tähän tasoon. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Viimeisenä ja viidentenä tasona on hyvin raskaan työn kuormituksen taso. Tason kuormituskerroin on yksi. Sotilaskoulutuksessa esimerkiksi kovat maastomarssit, useita vuorokausia kestävien taisteluharjoitusten aktiiviset taisteluvaiheet, kilpailut ja kovatehoinen liikuntakoulutus sisältyvät viidenteen tasoon. Tasoon sisältyy myös raskaat metsätyöt ja muu kovatehoinen ruumiillinen työ, kuten kaivutyö. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Tehollista fyysistä koulutusta laskettaessa on muistettava seuraavat asiat. Laskettaessa on huomioitava vain harjoituksen aktiivisen työn kesto, ei esimerkiksi ruokataukoja. Tehollinen fyysinen koulutus saa korkeintaan kestää kahdeksan tuntia vuorokaudessa. Rastikoulutuksista lasketaan vain aktiivinen työskentelyaika. Harjoituksen sisältäessä kuormitukseltaan erilaisia harjoitteita, lasketaan kuormitukset erikseen yhteen. Tehollisen fyysisen koulutuksen päivittäinen rasitus pyöristetään lopuksi lähimpään puoleen tuntiin. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

5.2. Fyysisesti kuormittavat koulutukset

Fyysisesti kuormittavien koulutuksien tuntimäärät peruskoulutus-, erikoiskoulutus-, ja joukkokoulutuskaudella, aliupseeri- ja reserviupseerikurssilla sekä aliupseerien ja reserviupseerien johtajakausilla on nähtävissä liitteessä 1. Tuntimäärien perusteella on huomioitavissa eri koulutuksien painoarvo eri kausilla.

5.2.1. Taistelukoulutus

Taistelukoulutuksen tavoitteet jakautuvat yksilökohtaisiin sekä joukkokohtaisiin tavoitteisiin. Yksilökohtaisen taistelukoulutuksen tavoitteena on tuottaa sotilaita, jotka täyttävät oman koulutushaaransa mukaiset vaatimukset yksilön ja taistelijaparin taidoista sekä kykenevät toimimaan taistelussa osana sodanajan joukkoon. Joukkokohtaisen taistelukoulutuksen tavoitteena on tuottaa suoritusvaatimukset täyttäviä joukkoja. (Halonen ym. 2006, 116)

Fyysisen koulutuksen periaatteita on noudatettava taistelukoulutuksessa erityisesti arvioitaessa kuormittavuutta ja koulutettavien lähtötasoa. Varustuksen tulee olla mahdollisimman todenmukainen, kun sen käyttö ei haittaa esimerkiksi liiallisen fyysisen rasituksen kannalta harjoituksen järkevää toteutumista tai aikataulua. Aikataulussa fyysinen kuormittavuus on otettava huomioon erityisesti koulutuksen alkuvaiheessa.

Perusharjoituksissa tietojen ja taitojen oppiminen on asetettava fyysisen rasituksen edelle. Sopivin tauoin koulutettavien vireystila saadaan ylläpidettyä. Ainakin ensimmäisissä perusharjoituksissa taukoja on pidettävä ainakin kerran tunnissa. Tauoilla sekä henkilökohtaisessa huollossa on otettava huomioon esimerkiksi nesteytys, ravinto ja lihahuolto, jotta edellytykset palautumiselle täyttyvät. (Halonen ym. 2006, 117-124)

5.2.2. Marssikoulutus

Sodan aikana suoritettavien marssien tavoitteena on siirtää joukko suojassa toiminta-alueelle, niin että joukon taistelukelpoisuus säilytetään. Marssin jälkeen joukon on kyettävä toimintakykyisenä aloittamaan taistelutehtävä. Marssikoulutuksen tavoitteena on muodostaa sotilaille sellainen marssikunto, että he suoriutuvat sodan aikaisista marsseista jopa viikkoja kestävässä sotatoimissa eri vuorokauden ja vuoden aikoina. (Liikuntakoulutuksen käsikirjan osa 11, 7)

Fyysisiä marsseja jalan, hiihtäen tai polkupyörillä sekä moottoroituja marsseja joukon omilla ajoneuvoilla tai hiihtohinauksella käytetään taistelutehtäviin liittyvissä siirtymissä. Siirtymisen jälkeen välittömästi alkava taistelutehtävä edellyttää, että joukko hallitsee taistelukelpoisuuden ja fyysisen suorituskyvyn ylläpitämiseen liittyvät tiedot sekä taidot. Tietojen ja taitojen hallitsemiseksi ne on opetettava yksityiskohtaisesti rauhan ajan marssi-, taistelu- ja liikuntaharjoituksissa. Niitä harjoitellaan myös kertausharjoituksissa,

vapaaehtoisissa harjoituksissa ja vapaa-ajalla reservissä. (Liikuntakoulutuksen käsikirjan osa 11, 7)

Marssikoulutus antaa valmiuksia soveltaa toisiinsa ajoneuvoilla ja jalan suoritettavat siirtymiset. Fyysinen suorituskyky, henkinen kestävyys sekä marssitaito- ja tekniikka ovat niitä osa-alueita mitä jalka-, hiihto- ja pyörämarseilla kehitetään. Vaeltamisen ja erämiestaitojen perustietoja ja taitoja opetetaan marssikoulutuksen yhteydessä. Marssien pitkäkestoisuus ja alhainen teho kehittää monipuolisesti ja turvallisesti sotilaiden fyysisiä ominaisuuksia perus- ja lihaskestävyyden osalta sekä liikunta- ja tukielimistöä. Alaraajojen sekä keski- ja alavartalon kestovoimaa kehittää varusteiden kantaminen marsseilla. Useat kevyellä kuormituksella tapahtuvat toistot kehittävät alaraajojen kestovoimaa, varusteiden staattisen kuormituksen kehittäessä keski- ja alavartalon lihaksistoa. (Liikuntakoulutuksen käsikirjan osa 11, 17)

Nopeilla ja lyhyillä pikamarseilla voidaan kehittää taistelutilanteissa tarvittavaa rasituskestävyyttä. Ne sijoittuvat erikoiskoulutuskaudelle muiden fyysisesti vaativien marssien kanssa, nousujohteisuuden säilyttämiseksi. Nousujohteista fyysistä koulutusta suunniteltaessa on otettava huomioon kohonnut rasitusvammariski 2-4 ensimmäisellä palvelusviikolla, kestävyys- ja lihaskestävyyssominaisuuksien kehittyminen palveluksen edetessä, palautumiseen vaatiman ajan huomioiminen sekä ajan varaaminen alku- ja loppuverryttelylle, taukovoimistelulle ja lihashuollolle. Myös neste ja ravintotasapainon ylläpitäminen ja siihen liittyvän huollon järjestäminen on huomioitava. (Liikuntakoulutuksen käsikirjan osa 11, 17)

5.2.3. Liikuntakoulutus

Liikuntakoulutuksen tavoitteena on pysyvän liikuntaharrastuksen edistäminen. Liikuntakoulutus vaikuttaa myönteisesti nuorison terveystason ja fyysisen kunnan kehittymiseen. Koulutus muodostuu tietojen ja taitojen oppimisesta, fyysisten ominaisuuksien kehittämistä ja ylläpidosta sekä asennekasvatusta. Liikuntakoulutuksesta on tehtävä mielenkiintoista heti perusharjoituskauden alusta lähtien, jotta varusmiehille muodostuu myönteinen suhde liikuntaan. Tämän muodostuminen on tärkeää ajatellen loppu palvelusajan liikuntakoulutuksia sekä liikuntaharrastuksen jatkumista reservissä. (Halonen ym. 2006, 145-146)

Tukemalla ensisijaisesti fyysisen koulutuksen ja joukkotuotannon päämäärien sekä tavoitteiden saavuttamista, liikuntakoulutus muodostaa fyysisen koulutuksen perustan. Liikuntakoulutuksella luodaan peruskoulutuskaudella fyysinen perusta muulle sotilaskoulutukselle erikois- ja joukkokoulutuskausille. Sillä myös ylläpidetään palvelusmotivaatiota palveluksen kokonaiskuormituksen säätelyn ohessa. Tehokas liikuntakoulutus menettää merkityksensä pitkällä tähtäimellä, jos liikunnan harrastus ei jossain muodossa jatku varusmiesten siirryttyä reserviin. Tämän takia koulutuksessa korostuu sisäisen motivaation vahvistaminen. Myönteiset liikuntakokemukset ja –elämykset varusmiesajalta kannustavat liikuntaharrastuksen jatkamiseen reservissä. Tämä puolestaan auttaa kertausharjoitusten tehokasta järjestämistä, puolustusvalmiutta sekä kansanterveyttä. Kuntoa kehittääkseen liikuntaa tulisi harrastaa 3-5 kertaa viikossa 30-60 minuutin ajan. Harjoittelussa tulee ilmetä hikoilua sekä hengästymistä. Tämän takia liikunnan säännöllisyyttä on korostettava varusmiehille, jotta heidän kuntonsa kehittyisi. (Halonen ym. 2006, 146)

5.2.4. Sulkeisjärjestys harjoitus

Sulkeisjärjestys harjoituksen merkitys on suuri erityisesti koulutuksen alkuvaiheessa. Harjoituksilla luodaan perustaa toimimiselle muissa sotilaskoulutuksen opetustapahtumissa. Erityisesti harjoituksissa opitusta on hyötyä ase- ja ampumakoulutuksen alkuvaiheessa sekä sotilaan perusteiden harjoittelussa. Sulkeisjärjestys harjoitusta voi käyttää myös herättämiseen sekä lämmittelyyn kylmällä säällä. Harjoituksissa muodostuva fyysinen rasitus aiheuttaa lihasjännitystä ja puutumista, joka on huomioitava harjoituksen aikataulussa. Harjoituksen enimmäispituus on 45 minuuttia ja 20 minuutin harjoittelun jälkeen tulisi pitää tauko. (Halonen ym. 2006, 94-98)

5.2.5. Taisteluampumakoulutus

Taisteluampumakoulutus yhdistää asekäsittely- ja ampumakoulutuksessa saavutetut valmiudet taistelukoulutuksen perustaitoihin. Koulutuksen kannalta taisteluammuntojen jatkeena ovat sovelletut taistelu- ja sotaharjoitukset, jotka muodostavat koulutuksen huipentuman. Taisteluammuntojen ja –koulutuksen tulisi tukea toisiaan, erityisesti taistelusimulaattoreiden avulla. (Halonen ym. 2006, 133) Taisteluampumakoulutusta voi kuvailla yksisuuntaiseksi taisteluharjoitukseksi kovilla ampumatarvikkeilla. Tällöin se muodostaa samoja vaatimuksia fyysiselle toimintakyvylle kuin taistelukoulutus.

5.2.6. Ase- ja ampumakoulutus

Asekäsittelykoulutuksen tavoitteena on tilanteenmukainen ja vaistomainen aseenkäsittelytaito. Harjoitukset voidaan jakaa henkilökohtaisen ase- ja ryhmäkohtaisen ase- ja käsittelyharjoituksiin. (Halonen ym. 2006, 100) Ampumakoulutuksessa on erityisesti huomioitava ase- ja käsittelykoulutuksessa ja taistelukoulutuksessa opetetut asiat. Koulutuksen tarkoitus on kehittää varusmiesten ampumataitoa. (Halonen ym. 2006, 105) Varsinkin ammunnoissa on vältettävä liian pitkään ampuma-asennossa olemista puutumisen välttämiseksi. Tämän takia verrytteleminen ennen kovapanosvaihetta on suotavaa. On kuitenkin muistettava että verryttely ei saa hengästyttää ampujia liikaa. (Halonen ym. 2006, 112)

6. Johtamiskäyttäytymisen mahdollisuudet

Puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisen malli tarjoaa viisi eri mahdollisuuksien muodostamaa kokonaisuutta varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi. Kyseiset kokonaisuudet muodostuvat johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksien ympärille. Ulottuvuudet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen sekä passiivinen johtaminen. Muut ulottuvuudet paitsi passiivinen johtaminen tarjoavat kouluttajalle erilaisia toimintamalleja varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi. Passiivinen johtaminen käytännössä merkitsee ei-johtajuutta. Passiivinen johtaja puuttuu asioihin vasta silloin kun on pakko, jolloin virhe on jo ehtinyt tapahtua. Hän olettaa että organisaation rakenne ja rutiinit luovat perusteet työlle. Myös motivaatio ongelmat työtään kohtaan ovat ominaisia passiiviselle johtajalle. Pahimmassa tilanteessa johtaja välttelee vastuutaan ja hänen tekemät päätökset tulevat myöhässä. (Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia 2005, 8; Nissinen 2009, 41-45) Passiivisen johtamisen ainoa mahdollisuus piilee varusmiesten sisäisessä motivaatiossa. Motivoituneet varusmiehet toimivat ilman johtajan käskyjä ja ohjeita itsensä kehittämiseksi. Liikuntakoulutuksessa tällaiset varusmiehet säätelisivät rasituksen oman tasonsa mukaan. Kouluttajalla on johtamiskäyttäytymisen mahdollisuuksien lisäksi käytössään myös erilaisia apuvälineitä, joita hän voi hyödyntää koulutuksia suunniteltaessa sekä toteuttaessa. Tutkimuksessa esitellään apuvälineistä esimerkkejä, joita ovat rytmitys, tasoryhmät sekä kunto-ohjelma.

6.1. Luottamuksen rakentaminen

Johtajan on pyrittävä toimimaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti sekä tasapuolisesti, sillä normaali vuorovaikutus tukeutuu keskinäiseen luottamukseen. Johtajan on tällöin pidettävä annetut lupaukset eikä voi antaa niitä turhaan. Johtaja ei tavoittele omaa etuaan, vaan tarvittaessa asettaa alaisensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Hän myös pitää sanansa ja antaa täyden tukensa alaisilleen. Näin Vesa Nissinen kuvaa luottamuksen rakentamista teoksessaan *Syväjohtaminen*. (Nissinen 2009, 42) Johtajan esimerkki korostuu, koska sillä hän antaa alaisilleen käyttäytymisen mallin. Johtajalle muodostuu vahva perusta johtamiseen etiikan ja moraalin toimesta. (Vuorio 2001, 36)

Vahvan johtoaseman saamiseksi on hyvin tärkeää ansaita joukon luottamus ja säilyttää se. Luottamukseen perustuva johtamistilanne kestää ja selviytyy johtamisen virheistä. Alaiset saattavat valittaa virheistä, mutta samalla he tiedostavat, että tositilanteessa he luottaisivat johtajaansa. (Malik 2002, 124-125) Teoksessa *Toimiva johtaminen käytännössä* Malik toteaa: ”...*luottamukseen perustuvissa organisaatioissa ei ole aina ilo ylimmillään.*” (Malik 2002, 125). Tämä on hyvin rinnastettavissa mielikuvaan puolustusvoimista.

Luottamuksen lopullinen menettäminen usein johtuu johtajan tekemistä virheistä. Tyypillisiä johtajan tekemiä virheitä Malikin (2002) mukaan ovat se, ettei johtaja myönnä omia virheitään, alaisten kuuntelematta jättäminen, epäaitous, vain yhden johtamistyyliin käyttäminen, moitittava luonne sekä yhteistyö juonittelijoiden kanssa. Johtajan omien virheiden peitteleminen sekä niistä alaisten syytely ei herätä luottamusta alaisissa. Johtajan on ehdottomasti myönnettävä omat virheensä. Hän voi kuitenkin vaatia alaisiaan auttamaan virheiden korjaamisessa. Johtajan on myös otettava alaisten virheistä vastuu, joka korostuu virheistä vastuun ottamisen näyttämällä organisaatiosta ulospäin ja johtosuhteessa ylöspäin. Alaiselle on kerrottava tämän tekemistä virheestä, ja vaadittava virheen korjaamista. Alaisen menestyessä, menestyksestä saatu kunnia pitää antaa suoraan alaiselle. Johtaja ei saa ottaa siitä mitään kunniaa itselleen. Johtajan menestyessä, hän saa ottaa kunnian itselleen. Hyvä johtaja antaa kunnian koko organisaatiolle, ”me teimme hyvin” eikä ”minä tein hyvin”. Hyvä johtaja pakottaa itsensä kuuntelemaan alaisiaan, vaikka hänellä ei tähän aikaa olisi. Alaisen asia on kuunneltava, erityisesti se mitä hän haluaa sanoa juuri johtajalle. Muuten alaisen ja johtajan välinen luottamus kärsii. (Malik 2002, 125-127)

Johtajan ei pidä esittää mitään roolia alaisilleen, sillä totuus johtajan persoonasta lopulta selviäisi alaisille. Johtaja vastaa virheidensä lisäksi omasta persoonallisuudestaan, mitä hän voi kehittää muiden taitojensa rinnalla. Hyvä johtaja ei myöskään kiinnitä paljoa huomiota johtamistyyliinsä. Malikin (2002) mukaan johtamistyyleistä saadut tulokset ovat keinotekoisien kokeilujen tuotosta. Hänen mukaansa suurin osa johtamistyyleistä on jotain muuta kuin mitä kirjoista on luettavista. Todellisen johtamistyylin muodostaa hänen mukaansa ihmisten alkeelliset käytöstavat. Luonne on johtajalle tärkeä ominaisuus. Malikin (2002) mukaan luonteeltaan hyvä johtaja tarkoittaa sitä mitä sanoo, ja toimii sen mukaan. Alaisten valitsemisessa tulee olla huolellinen, jos valitsemiseen on ylipäättään edes mahdollisuutta. Juonittelijat tulisi karsia pois itsensä ympäriltä. He ajavat vain omaa etuaan. Juonittelijoihin ei voi luottaa, toisin kuin suoraselkäisiin ja kunnollisiin ihmisiin. (Malik 2002, 127-133)

Alaisten luottaessa johtajaansa he eivät kyseenalaista johtajan heille määrittämiä tehtäviä. Tällöin alaiset uskovat suoriutuvansa annetuista tehtävistä. Alaiset uskovat johtajan ajattelevan heidän parastaan, asettaahan hän alaistensa edun oman etunsa edelle. He myös uskaltavat koetella omia rajojaan, sillä johtaja antaa heille täyden tukensa tiukoissakin paikoissa. Johtajan osallistuminen tehtävien suorittamiseen kannustaa alaisia yrittämään, vaikka tehtävä tuntuisi ylipääsemättömältä. Tällöin alaiset ovat valmiita ylittämään itsensä. Jokainen johtaja tekee joskus virheitä. Virheen tehdessään johtaja tunnustaa virheensä alaisilleen, tällöin häneen kohdistuva luottamus ei heikkene. On mahdollista että johtajan arvostus jopa nousee alaisten silmissä virheen myöntämisen takia, sillä myöntäminen osoittaa johtajasta inhimillisiä sekä suoraselkäisyyden piirteitä.

Rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen sekä tasapuolisuuteen perustuva luottamuksen rakentaminen muodostuu varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimisen mahdollisuudeksi, koska normaali vuorovaikutus tukeutuu siihen (Nissinen 2009, 42). Ilman normaalia johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta alaisen fyysisen toimintakyvyn huomioiminen johtajan johtamiskäyttäytymisessä muodostuisi hyvin haasteelliseksi. Vuorovaikutussuhteen puuttuessa johtaja joutuisi muodostamaan käsityksensä alaistensa fyysisen toimintakyvyn eroista pelkästään kuntotestien sekä silmämääräisten havaintojen perusteella. Luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa alainen pystyy kertomaan omista fyysisen toimintakyvyn muodostamista haasteista sekä tarpeista johtajalleen. Alaisen liikkua fyysisen toimintakykynsä ylä-rajoilla luottamuksen rakentamisesta on hyötyä. Alaisen luottaessa johtajaansa hän uskaltaa kokeilla omien rajojensa ylittämistä, eikä halua menettää molemmin puoleista luottamusta johtajansa kanssa.

Käytännön esimerkkeinä voidaan mainita esterata koulutuksessa haastavien esteiden ylittäminen sekä vesistönylityskoulutus. Luottaessaan johtajaansa alainen uskaltaa yrittää niiden esteiden ylitystä mitkä ovat tuottaneet hänelle huomattavia ongelmia tai hän on saattanut aikaisemmin jopa loukkaantua kyseistä estettä ylittäessä. Luotettavan johtajan läsnä ollessa hän ei pelkää epäonnistumista, sekä uskoo johtajan auttavan häntä vaikeissa tilanteissa. Vesistönylityskoulutuksessa huonon uimataidon omaava alainen uskaltaa kokeilla vesistönylitystä, koska vaikeuksia kohdatessaan hän luottaa johtajan auttavan häntä. Esterataa ja vesistönylitystä koskevissa esimerkeissä johtaja tuki luottamuksen rakentamisella alaistensa heikkouksia fyysisessä toimintakyvyssä.

Luottamuksen rakentamisesta on johtajalle hyötyä jokaisen koulutuksen pitämisessä. Se ei tarjoa konkreettista työkalua, mitä johtaja voisi käyttää koulutuksen aikana. Luottamuksen

rakenne muodostaa perustan alaisten ja johtajan väliselle kehittävälle toiminnalle.

Koulutuksissa jossa varusmiehiltä vaaditaan itsensä ylittämistä ja jonkinlaista uskaltamista luottamuksen rakentamisesta on selvästi hyötyä. Koulutukset mitkä perustuvat määrättyjen toimintojen toteuttamiseen ilman soveltamisen mahdollisuutta, kuten sulkeisjärjestysharjoitukset, eivät hyödy luottamuksen rakentamisen luomista mahdollisuuksista sovellettavimpien koulutusten tavoin.

6.2. Inspiroiva tapa motivoida

Toiminnan tavoitteellisuus ja esimiehen kyky osoittaa oma sitoutumisensa yhteisiin tavoitteisiin ovat niitä mihin inspiroiva tapa motivaatio kulminoituu Nissisen (2009) *Syväjohtaminen* teoksen mukaan. Haasteita tuottavien tavoitteiden ja yhteisten kokemusten myötä ryhmäkiinteys kasvaa. Toimintakykyä vahvistavia tekijöitä ovat luottamus tulevaisuuteen, myönteisten seikkojen huomioiminen sekä optimismi. Johtaja ja alaiset noudattavat sovittuja pelisääntöjä, eikä huumorin keventävää vaikutusta pidä väheksyä. Tavoitteita määriteltäessä johtaja antaa alaisten ilmaista oman mielipiteensä. Yhdessä määritellyt tavoitteet asetetaan korkealle. Niiden saavuttamiseksi johtaja kannustaa alaisiaan omalla esimerkillä. Johtajan tulee muistaa kiittää ja palkita alaisiaan, kun he sen ansaitsevat. Johtaja pystyy saamaan lisää vaikutusvaltaa tavoitteiden asettamiseen antamalla täyden panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nissinen 2009, 43) Ryhmän tai organisaation tavoitteiden muodostamisen lisäksi johtaja kykenee kokoamaan jokaisen yksilön työlle asetettavat vaatimukset (Vuorio 2001, 36).

Jokaisella ihmisellä on useita tarpeita, joiden tavoittamiseen hän tarvitsee motivaatiota. Tietyllä hetkellä vallitseva voimakkain tarve antaa suunnan ihmisen käyttäytymiselle. Tarpeen täyttyminen aiheuttaa tyydytystä, jonka myötä tarve pienenee ja motivaatio kyseisen tarpeen saavuttamiseksi vähenee. (Hersey & Blanchard 1990, 19) Johtajan halutessa vaikuttaa alaisen käyttäytymiseen, hänen on tiedostettava ne henkilön motiivit ja tarpeet, jotka ovat henkilölle milloinkin tärkeitä. Toiminnan tehokkuuden kannalta on tärkeää että alainen tuntee asetetun päämäärän omakseen. Kun alaisen kyky saavuttaa päämääriä lisääntyy, johtajan on luotava ympäristö jossa päämäärien kehittyminen, kasvu ja tarkasteleminen ovat mahdollisia. Tällöin alaisensa tunteminen ja sen perusteella ympäristön muokkaaminen muodostavat hyödylliset motivoinnin työkalut johtajalle. (Hersey ym. 1990, 24-26)

Johtajan miettiessä jokaisen alaisensa motivointia yksilönä, hänen ei pidä unohtaa ympäröivien ihmisten vaikutusta motivaatioon. Alaiset vertaavat itseään muihin, joka vaikuttaa suuresti heidän valintoihinsa. He huomioivat sen minkälaista kiitosta tai palkkioita muut saavat toiminnastaan, palkkion arvon, heidän henkilökohtaisen arvostuksen kyseisiä palkkioita kohtaan sekä vallitsevan tilanteen mukaan. Myös palkkion saavuttamiseen vaadittavan panoksen suuruus vaikuttaa alaisten ajatteluun palkkion havittelemisesta. Alaisten tyytyväisyyden takaamiseksi johtajan on annettava oikeudenmukaisia ja tehtävän panoksen huomioivia palkkioita onnistuneesti suoritetuista tehtävistä. Palkkioita verratessa alaisen tulee kokea saamansa palkkio sopivan suureksi muiden palkkioihin nähden. (Juuti 2006, 55-56)

Palkkioina voidaan pitää varusmiespalveluksessa esimerkiksi kuntoisuuslomaa, ylennyksiä, kahvilippuja sekä kehumista.

Palkkioiden lisäksi johtajalla on käytössään kannusteet. Palkkion tyydyttäessä tarpeen, kannuste yllyttää ihmisiä toimimaan. Palkkiot jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin, myös kannusteet noudattavat samaa jakoa. Yksinkertaisina esimerkkeinä sisäisestä palkkiosta voidaan pitää tunteiden muodossa esiintyviä asioita, kuten ilo. Ulkoista palkkiota kuvaa esineellisyys sekä tapahtumat, kuten raha ja kannustava tilanne. Sisäinen ja ulkoinen palkkio eivät ole toisistaan riippumattomia. Niitä on havaittavissa yhtä aikaa, joskin niistä toisen motiivit ovat hallitsevampia kuin toisen. Myös henkilöiden havainnot sekä tulkinnat määrittelevät sen palkitsevatko kannusteet sisäisesti vai ulkoisesti. Käytännössä toiminnan syy muodostaa jaon sisäisen ja ulkoisen kannusteen sekä palkkion välille. Alaisen toimiessa oman itsensä vuoksi kyse on sisäisesti palkitsemisesta, jos taas kuntoisuusloman toivossa kyse on ulkoisesta palkitsemisesta. Sisäinen palkitseminen motivoi alaisia jatkamaan työntekoa pidempään, ulkoisen palkitsemisen vaatiessa johtajalta toistuvaa motivointia. Ulkoisen palkitsemisen hyödyt kuitenkin korostuvat tehtävissä joihin alaisilla ei ole suurta sisäistä motivaatiota. Tällöin johtajan on osattava käyttää ulkoisia palkkioita halutun toiminnan toteuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 2002, 45-49)

Teos Palkitseva ja kannustava johtaminen luettelee käytännön ohjeita johtamiseen. Teoksen mukaan johtajan tulisi selvittää, minkälaista palautetta hänen alaisensa todella tarvitsevat. Vaativia tehtäviä antaessa johtajan tulee huolehtia siitä, että alainen saa kaikki tehtävää koskevat neuvot ja ohjeet. Alaisen työskentelyä helpottaakseen johtaja voi kehittää apuvälineitä tehtävän suorittamiseksi, esimerkiksi kirjallisia ohjeita sekä työlistoja. Alaisen tarvitessa apua tehtävänsä suorittamisessa, johtajan on osoitettava hänelle henkilö, joka avustaa tehtävän suorittamisessa. Johtamisen lisäksi johtajan on hyvä kehittää työssä

tarvittavia toimenpideohjeita ja menettelytapoja sekä turvauduttava ulkopuoliseen apuun, sitä tarvittaessa. (Ruohotie ym. 2002, 52)

Keskeisin liikuntaa käynnistävä voima on suoritusmotivaatio, joka perustuu haluun hyviin suorituksiin sekä tavoitteiden saavuttamisen ja onnistumisen halu. Hyvä joukkuehenki on esimerkiksi suoritusmotivaatiota lisäävä tekijä, mikä joukkueen kouluttajan on hyvä huomioida yhtenä motivoinnin työkaluna. Hyvän motivointikeinon muodostavat myös erilaiset kilpailut. Kilpailujen käyttäminen tulee ajankohtaiseksi niiden lisätessä varusmiesten mielenkiintoa koulutettavaa asiaa kohtaan. Myös niiden avulla voidaan harjoituksista tehdä hausempia sekä monipuolisempia. (Liikuntakoulutuksen käsikirja osa 2, 1999, 8 ja 11)

Inspiroivan tavan motivoida hallitseva johtaja kykenee muodostamaan jokaiselle alaiselleen henkilökohtaisen tavoitteen, joka herättää motivaatiota jokaisessa yksilössä. Tavoitteet johtaja määrittelee siten, että ne edesauttavat koulutettavalle osastolle määritetyn tavoitteen saavuttamista. Tavoitteiden muodostamisessa johtaja käyttää alaisiaan apuna, jolloin motivointi tavoitteen saavuttamiseksi on helpompaa. Tämänlainen tavoitteiden asettelu tukee alaisten sisäistä motivaatiota. Yhdessä asetettu tavoite edesauttaa alaisen vilpittömyyden halua saavuttaa se, sillä hän kokee tavoitteen omakseen. Ulkoisen motivaation käytön hallitseminen korostuu tehtävissä, joihin alaiset eivät koe sisäistä motivaatiota. Tällöin johtajan on turvauduttava ulkoiseen motivointiin osastolle käsketyn tavoitteen saavuttamiseksi.

Inspiroiva tapa motivoida on yksi johtamiskäyttäytymisen mahdollisuuksista varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi, koska sen avulla johtaja pystyy määrittämään jokaiselle alaiselleen hänen fyysisen toimintakykynsä mukaiset tavoitteet. Johtajan halutessa vaikuttaa alaisensa käyttäytymiseen, hänen on tiedostettava alaiselle tärkeät motiivit ja tarpeet. Nämä tiedostaessa johtaja pystyy muodostamaan alaiselleen tavoitteita, jotka alainen tuntee omakseen. Näin johtaja pystyy huomioimaan alaisensa fyysisen suorituskäytön sekä oikeanlaisella tavoitteen asettelulla myös kehittämään sitä. Asettaessaan tavoitteita johtajan on myös itse sitouduttava niihin. Alaisia motivoitaessa kohti heidän fyysisen toimintakyvyn mukaista tavoitetta johtajan on hyvä tiedostaa sisäisten ja ulkoisten palkkioiden sekä kannusteiden merkitys. Johtajan on pyrittävä käyttämään sisäisiä palkkioita sekä kannustimia motivoitessaan alaisiaan. Hänen on myös osattava käyttää ulkoisia palkkioita ja kannustimia motivoinnin sitä vaatiessa. Johtajan on hyvä opetella minkälaisista palkkioista ja kannusteista hänen alaisensa tykkäävät, koska se nopeuttaa ja tehostaa niiden vaikutusta sekä huomattavasti. (Nissinen 2009, 43; Hersey ym. 1990; 19, 24-26; Ruohotie ym. 2002; 45-49, 52)

Käytännön esimerkkinä inspiroivasta tavasta motivoida voidaan pitää henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista alaisilleen jokaisessa koulutuksessa. Johtajan tuntiessa alaisensa hyvin, hän kykenee muodostamaan alaisilleen motivoivia tavoitteita. Esimerkiksi esteratakoulutuksessa hän voi asettaa yhdelle alaiselleen tavoitteeksi radan suorittamisen ilman apuvälineitä. Toiselle alaiselle hän taas asettaa tavoitteeksi ajan, jonka alaisen tulisi alittaa esteradan kiertämisessä. Näin toimiessa johtaja ottaa huomioon alaistensa fyysisen toimintakyvyn eroavaisuudet käyttämällä inspiroivaa tapaa motivoida.

Inspiroivaa tapaa motivoida johtaja voi käyttää työkalunaan jokaisessa koulutuksessaan. Jokaiseen koulutukseen liittyy jokin tavoite, minkä koulutettavan osaston tulisi saavuttaa. Asettamalla alaisille osaston tavoitteeseen liittyviä henkilökohtaisia tavoitteita, johtaja saa alaisensa motivoitua omien tavoitteidensa kautta osastolle annetun tehtävän suorittamiseen. Alaisensa tunteva johtaja löytää aina tavan millä saa motivoitua heitä epämiellyttävänkin tehtävän suorittamiseen. Esimerkiksi kun tehtävän suorittamiseksi alainen joutuu toimimaan fyysisen toimintakykynsä ylä-rajoilla. Koulutustilanteet, joissa alaisilta vaaditaan täsmälleen samanlaisia ja -aikaisia suorituksia, muodostavat haasteita henkilökohtaisten tavoitteiden luomiselle. Kyseisiä koulutustilanteita sisältyy esimerkiksi sulkeisjärjestysharjoituksiin. Ase- ja ampumakoulutuksessa sekä taisteluumakoulutuksessa tavoitteiden asettelua rajoittavina tekijöinä voidaan pitää esimerkiksi varomääräyksiä.

6.3. Älyllinen stimulointi

Johtajan asettaessa perusoletukset kyseenalaisiksi hän tukee alaisten innovatiivisuutta ja luovuutta. Tätä Nissinen (2009) kuvaa älylliseksi stimulaatioksi teoksessaan *Syväjohtaminen*. Johtaja saa alaisensa löytämään uutta sisältöä, haasteita ja piirteitä työhönsä hakemalla ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia sekä työhönsä uusia näkökulmia. Alaisen tehdessä virheen, siitä ei rankaista julkisesti. Virheet nähdään oppimismahdollisuutena ja osana organisaation kehitystä. Johtaja ottaa alaiset mukaan ratkaisemaan ongelmia ja pyytää heiltä ideoita tehtävien ratkaisemiseksi. Johtaja ei oleta alaisten olevan hänen kanssaan samaa mieltä sekä antaa heidän yrittää uusia ratkaisuja tehtävien ratkaisuun. Älyllisessä stimuloinnissa korostuu palautteen käyttäminen. Johtaja osaa antaa palautetta sekä vastaanottaa sitä, oli se myönteistä tai kielteistä. Johtajalle on myös tärkeää pystyä myöntämään omat virheensä. Johtajan ja alaisen välinen suhde sisältää valmennussuhteen piirteitä. (Nissinen 2009, 43)

Koulutuksia suunnitellessa johtaja ei suunnittele koulutuksia vanhojen harjoitussuunnitelmien pohjalta, vaan etsii uusia ratkaisumahdollisuuksia koulutuksen toteuttamiseksi. Ratkaisumallit hän voi muodostaa alaistensa fyysisten toimintakykyjen perusteella. Älyllistä stimulointia käyttävä johtaja voi siis ottaa fyysisen toimintakyvyn huomioon jo koulutusta suunniteltaessa. Hän antaa alaisten käyttää omaa mielikuvitustaan asioiden hoitamisessa sen ollessa mahdollista. Alaiset saattavat keksiä jonkun uuden jopa toimivamman suoritustavan, mitä johtaja ei ole ennen tullut edes ajatelleeksi. Palautteen merkitys ja sen käyttö korostuu johtajan halutessa huomioida alaistensa fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksia. Palautteen avulla johtaja tutustuu alaisiinsa, heidän fyysisen toimintakyvyn rajoihin sekä mieltymyksiin. Tämän perusteella hän pystyy huomioimaan alaistensa fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksia suunnitellessaan tulevia koulutuksia, tällöin tulevat koulutukset palvelevat jokaisen alaisen henkilökohtaisia tarpeita. Alaisen tehdessä virheitä tai heidän fyysisen toimintakykynsä estäessä heitä suoriutumasta annetuista tehtävistä, johtaja ei rankaise heitä, vaan näkee tilanteen oppimismahdollisuutena. Oppimismahdollisuudesta saadun palautteen perusteella johtaja tietää miten lähtee ohjaamaan alaisensa fyysisen toimintakyvyn kehittymistä.

Esimerkiksi liikuntakoulutuksia suunniteltaessa johtaja etsii uusia ratkaisumahdollisuuksia jonkun asian kouluttamiseksi, varsinkin soveltavien vaiheiden osalta. Esimerkiksi kouluttaako hän suksien hallintaa hiihtotekniikan harjoittelemisen avulla vai erilaisten pelien avulla. Alaisten innovatiivisuutta hän voi hyödyntää käyttämällä koulutettavan lajin harrastajaa hyödyksi harjoitusta suunnitellessa sekä toteuttaessa, esimerkiksi hiihdon harrastajaa hiihtokoulutuksessa. Innovatiivisuuden hyödyntämisellä johtaja pystyy käyttämään alaisten fyysisen toimintakyvyn huomioimiseen resursseja mitä hänellä itsellä ei olisi.

Uusien ratkaisumallien käyttämistä sekä alaisten mielikuvituksen käytön sallimista johtaja ei voi täysipainoisesti hyödyntää niissä koulutuksissa joiden toteutusta säätelevät ohjesäännöt, käsketyt toimintamallit, varomääräykset sekä muut käskyt ja määräykset. Kyseisiä koulutuksia löytyy jokaisesta eri koulutustyyppistä, aina liikuntakoulutuksen esteratakoulutuksesta taisteluumakoulutukseen, joissa fyysisen toimintakyvyn huomioiminen älyllisellä stimuloinnilla muodostuu haasteeksi varomääräysten muodostamien rajoitteiden takia. Haasteista huolimatta johtajan tulee korostaa palautteen antamista ja sen vastaanottamista jokaisessa koulutustyyppissä, näin hän voi kehittää itseään sekä tulevia koulutuksia kehittääkseen alaisiaan.

6.4. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Myönteinen ihmiskäsitys ja aito kiinnostus muista ihmisistä luovat perustan ihmisen yksilölliselle kohtaamiselle. Esimies tutustuu omiin alaisiinsa ja hyväksyy yksilölliset erot. Vuorovaikutus on esimiehen ja alaisen yksilöllinen suhde. Esimies tuntee alaisensa henkilökohtaisesti ja muistaa aiemman kanssakäymisen alaisen kanssa. Esimiehelle alaiset ovat tasavertaisia keskenään, ja häntä on helppo lähestyä. Arvot ohjaavat esimiehen päätöksen tekoa, jos keskusteluissa ilmenee esimerkiksi terveyteen liittyviä kysymyksiä ne sivuuttavat työhön liittyvät asiat. (Nissinen 2009, 44)

Vuorovaikutus on Nissisen (2009) mukaan esimiehen ja alaisen yksilöllinen suhde, mikä liittyy syväjohtamisen mukaan ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen (Nissinen 2009, 44). Vuorovaikutustaito on intersoonallinen sosiaalinen taito, kyky ymmärtää muita ihmisiä (Plusbox yritysvalmennuksen internet-sivut). Sen kehittäminen edellyttää tunnetietoisuuden ja tunteiden kehittämistä. Myös tunteiden energiaa tulee hyödyntää. Muiden ihmisten näkökulmien ja tunteiden huomiointi sekä toisten ihmisten kuunteleminen on vuorovaikutussuhteissa ilmenevää empaattisuutta. Vuorovaikutustaidot ilmenevät johtamiskäyttäytymisessä kykynä analysoida ja ymmärtää ihmissuhteita, kykynä ratkaista ihmissuhdeongelmia, kykynä ratkaista konflikteja ja neuvotella, seurallisuutena ja huolenpitona muista, itsevarmuutena ja taitona kommunikoida, ryhmien harmonian ja kiinteyden lisäämisenä, huomion jakamisena, yhteistyönä ja auttavaisuutena sekä demokraattisuutena yhteistoimintasuhteissa. Johtajat jotka hallitsevat vuorovaikutustaidot tukeutuvat johtamisessaan enemmän luottamukseen ja visioiden jakamiseen kuin muodolliseen vallankäyttöön. Johtaja ottaa alaiset mukaan päätöksenteon valmisteluun sitouttaakseen heidät tehtäviinsä paremmin, ei tehdäkseen heidät tyytyväisiksi. Tämä kuvaa hyvin johtamiskäyttäytymisen perustaa, syväjohtamisen ja kontrolloivan johtamisen tehokasta suhdetta. Johtaja ja alaiset muodostavat toiminnallisesti erottamattoman vuorovaikutuskokonaisuuden, mutta näkökulmat kuitenkin poikkeavat toisistaan. Rakennettaessa johtaja-alainen suhdetta johtajan on oltava aloitteellinen. Hänen on myös luotava edellytykset jatkuvalle kommunikoinnille. Johtajan on myös kannettava vastuu vuorovaikutuksen ylläpidosta, sekä tulee olla taitava ihmisten motiivien ja reaktioiden arvioinnissa. Tavoitteiden saavuttaminen alaisten tarpeiden, motiivien ja tavoitteiden kautta on merkki tehokkaasta johtajasta. (Nissinen & Seppälä 2000, 44-45)

Teoksessa näkökulmia liikuntapedagogiikkaan Heikinaro-Johansson (2007) esittää soveltavan liikunnanopetuksen mallin, jota voi käyttää apuna laadittaessa henkilökohtaista

opetussuunnitelmaa liikuntaan. Soveltavan liikunnanopetuksen mallin mukaan laadukas liikunnanopetus ja -ohjaus ottaa huomioon automaattisesti jokaisen osallistujan tarpeet. Liikuntakoulutukset suunnitellaan siten, että jokainen voi osallistua koulutukseen täyspainoisesti, omien kykyjensä ja edellytystensä mukaisesti. Koulutusta eriytetään yksittäisen koulutettavan osalta vain tarvittaessa. Soveltavan liikunnanopetuksen malli koostuu kolmesta vaiheesta: lähtötilanteen arvioinnista, koulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä opetuksen arvioinnista ja kehittämisestä. Lähtötilannetta arvioidessa kerätään tietoa opetuksen suunnittelua varten. Tutustutaan koulutukseen tulevaan ryhmään sekä selvitetään onko heillä tarpeita tukeen liikuntakoulutuksessa. Kerätyn tiedon perusteella muodostetaan koulutettaville yksilölliset oppimistavoitteet ja suunnitellaan miten tavoitteiden saavuttamista voidaan tukea. Koulutettavalle ryhmälle laaditaan liikunnan koulutussuunnitelma erikseen määritetylle jaksolle. Suunnitelmassa otetaan huomioon erityistarpeita omaavien koulutettavien henkilökohtaiset suunnitelmat. Mallin viimeisessä vaiheessa tarkastellaan koulutuksen toteutumista. Tarkastelussa pitää käsitellä oppimistuloksien lisäksi koko opetus-oppimisprosessia. Opetus-oppimisprosessin perusteella muodostetaan oppilasarviointi, jolla pyritään ohjaamaan ja kannustamaan opiskelua sekä kehittämään oppilaan edellytyksiä itsearviointiin. Arvioinnin apuna voidaan käyttää arviointikeskustelua, haastattelua, kyselyä tai opetus- ja oppimispäiväkirjoja. Arvioinnin perusteella tehdään suunnitelma seuraavaa koulutusjaksoa varten. (Huovinen & Heikinaro-Johansson 2007, 118-119)

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen on johtajan ja alaisen välisen suhteen perusta. Ilman sitä heidän välinen vuorovaikutus ei toimi halutulla tavalla. Tuntemalla alaisensa johtaja tietää kuinka motivoida heitä ja minkälaisia vahvuuksia sekä heikkouksia heillä on. Tämän avulla johtaja pystyy kouluttamaan alaisiaan siten, että he oppivat ja kokevat koulutuksen mahdollisimman miellyttäväksi. Alaistensa henkilökohtaisen tuntemisen avulla johtaja pystyy luomaan edellytykset sodanajan joukon luomiselle.

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen muodostaa mahdollisuuden varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi yksilöiden välisen vuorovaikutuksen takia. Vuorovaikutuksen tukeutuessa luottamuksen rakentamiseen se perustuu ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen. Ihmisen yksilöllisen kohtaamisen sisäistänyt johtaja hyväksyy yksilöiden väliset erot fyysisessä toimintakyvyssä. Erojen hyväksyminen on lähtökohta niiden huomioimiselle. Huomioimisessa ihmisen yksilöllistä kohtaamista käyttävä johtaja voi ottaa vaikutteita soveltavan liikunnanopetuksen mallista. Mallia sovellettaessa johtaja voi laatia alaisilleen

henkilökohtaisia suunnitelmia fyysisen toimintakyvyn muodostamien tarpeiden huomioimiseksi ja sen kehittämiseksi. (Nissinen 2009; 36, 44; Huovinen ym. 2007, 118-119)

Ihmisten välinen toiminta on perustana kaikelle koulutukselle. Esimerkiksi kouluttaja tarvitsee koulutettavan, jos hän aikoo ylipäättään kouluttaa jotain asiaa. Johtaja pystyy käsittelemään koulutettavia massamaisesti. Massamainen koulutus ei käytä alaisissa olevia resursseja tehokkaasti hyväksi, jolloin tavoitteen saavuttaminen hidastuu. Esimerkiksi liikuntakoulutuksessa ihmisen yksilöllisen kohtaamisen avulla johtaja pystyy huomioimaan jokaisen alaisen fyysisen toimintakyvyn yksilölliset eroavaisuudet. Eroavaisuuksien tiedostamisen perusteella johtaja voi laatia jokaiselle oman kehityssuunnitelman, jonka avulla alaiset saavuttavat heille asetetut tavoitteet. Yksittäisille alaisille kehityssuunnitelman tekemisen muodostuessa liikaa resursseja vieväksi johtaja voi jakaa alaiset tasoryhmiin.

6.5. Kontrollloiva johtaminen

Nissinen (2009) kuvaa kontrollloivaa johtamista teoksessa *Syväjohtaminen seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muiden vallankäyttöön perustuvien ohjauskeinojen ulottuvuudeksi*. Kontrollloiva johtaminen usein mielletään luottamuksen vastapariksi, siitä huolimatta sitä ei voi olla huomioimatta ihmisten välisessä johtamisessa. Organisaatioissa on turvallisuuteen ja laatuun liittyviä järjestelmiä, joihin kontrollloivaa johtamiskäyttäytymistä ei saa sekoittaa. Kontrollloiva johtaja valvoo tiukasti alaisiaan, sillä hän uskoo että alaiset tekevät tehtävänsä hyvin ainoastaan valvonnan alaisina. Tärkeimmät tehtävät johtaja tekee itse. Tämänlainen johtaminen johtuu johtajan ja alaisten välisestä luottamuksen puutteesta. Johtajan toiminnasta on nähtävissä hänen keskittymisensä virheiden etsimiseen sekä niistä rankaisemiseen. Alaisten muuttuessa passiivisiksi heidän yrittämisenhalunsa hupeneminen sekä omaaloitteisuutensa katoaminen ovat merkkejä kontrollloivan johtamiskäyttäytymisen liiasta korostumisesta. (Nissinen 2009, 44)

Kontrollloiva johtaminen kuulostaa hyvin negatiiviselta johtamistyyliä, siitä huolimatta sille on käyttöä varusmiehiä kouluttaessa. Kontrollloivaa johtamista voi käyttää tilanteissa jotka vaativat tarkkaa ja täsmällistä toimintaa alaisilta sekä tilanteissa joissa johtaja ei pysty luottamaan alaisten oikeanlaiseen suoriutumiseen ilman tarkkaa kontrollia. Johtajan on oltava tarkkana käyttäessään kontrollloivaa johtamista, ettei alaisten itsenäinen ajattelu ja toiminta katoa sen johdosta.

Kontrolloivalla johtamisella on hyvin vaikea ottaa huomioon varusmiesten fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksia. Muiden mahdollisuuksien käytön estyessä taikka varusmiehille epämiellyttävissä tilanteissa kontrolloivalla johtamisella voidaan käytännössä pakottaa varusmiehet toimimaan esimerkiksi oman fyysisen toimintakykynsä äärirajoilla, tämän takia se muodostaa yhden johtamiskäyttäytymisen mahdollisuuksista fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi. Varusmiehiä viettäessä kohti heidän fyysisen toimintakykynsä rajoja, johtajan on tunnettava alaisensa hyvin tai osattava tunnistaa alaisten käytöksestä toimintakyvyn rajat. Tämä on hyvin tärkeää koulutuksen onnistumisen kannalta.

Sulkeisjärjestys harjoitus on hyvä esimerkki koulutuksesta, missä kontrolloivaa johtamista käytetään. Kontrolloivalla johtamisella saadaan suorituksista yhtäläisiä sekä samanaikaisia. Myös ase- ja ampumakoulutus sekä taisteluampumakoulutus ovat tämänlaisia koulutuksia. Taistelukoulutuksessa oikeiden suoritusten vaatimisessa ja niiden kouluttamisessa on myös mahdollista käyttää kontrolloivaa johtamista.

6.6. Johtamiskäyttäytymisen mahdollisuudet eri koulutuksissa

Jokaiselle johtamiskäyttäytymisen mahdollisuudelle on varmasti löydettävissä käyttöä kaikissa eri fyysistä kuormitusta aiheuttavissa koulutuksissa mahdollisuuksien helpon sovellettavuuden takia. Tässä alaluvussa esitellään koulutuksiin yksinkertaisesti käytettävissä olevat mahdollisuudet. Esimerkiksi kontrolloivaa johtamista pystytään soveltamaan jokaiseen koulutukseen, sillä voidaan käytännössä pakottaa alainen toimimaan oman fyysisen toimintakykynsä ylärajoilla. Tämän kaltaisella toiminnalla ei kuitenkaan pystytä saavuttamaan parasta ja pitkäkestoista vaikutusta alaisten fyysisen toimintakyvyn huomioimisessa.

6.6.1. Taistelukoulutuksessa

Taisteluharjoitusta pidettäessä on muistettava johtaa joukkoa johtosuhteiden mukaisesti. Tällöin koulutuksen johtaja antaa perusteet joukkoa johtavalle varusmiesesimiehelle. Koulutuksessa varusmiesesimies johtaa joukkoaan, koulutuksen johtajan ohjatessa varusmiesesimiestä ja hänen johtamistaan. Taistelukoulutukseen hyvin sopivia opetusmenetelmiä ovat kyselevä opetus, eläytymismenetelmät, case-harjoittelu, ryhmätyöskentely sekä niiden yhdistely. Yksittäiselle alaiselle koulutusta pidettäessä hyviä

opetusmenetelmiä ovat esittävä ja kyselevä opetus, toistoharjoittelu ja ryhmätyöskentely. Perusteita kouluttaessa sulkeisjärjestys harjoituksissa sekä asekasittelykoulutuksissa käytössä olevat menetelmät ovat hyödyllisiä. (Halonen ym. 2006, 120-123)

Kaikkien alaisten fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi johtosuhteiden mukainen johtaminen muodostuu haasteeksi. Varusmiesesimiestä ohjeistamalla johtaja voi kuitenkin välillisesti huomioida kaikkien alaistensa fyysisten toimintakykyjen muodostamat tarpeet. Tästä huolimatta se muodostaa haasteita ihmisen yksilöllisen kohtaamisen käyttämiseksi kokonaista joukkoa koulutettaessa. Yksittäiselle alaiselle koulutusta pidettäessä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen kuitenkin pääsee oikeuksiinsa. Eläytymismenetelmiä käytettäessä johtaja voi toimia esimerkkinä alaisilleen, silloin hän hyödyntää inspiroivaa tapaa motivoida fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi. Omalla esimerkillään hän kannustaa alaisiaan ylittämään heidän fyysisen toimintakykynsä muodostamat rajoitukset. Ryhmätyöskentelyä käytettäessä johtaja voi käyttää älyllistä stimulointia. Tällöin ryhmä voi ratkaista annetun tehtävän omien fyysisten toimintakykyjensä sallimalla tavalla.

6.6.2. Marssikoulutuksessa

Marssikoulutusta pidettäessä johtajan sekä varusmiesesimiesten tehtävät voidaan jakaa seuraavasti: Johtaja pitää aihetta käsittelevät oppitunnit, antaa harjoitusten perusteet sekä ohjaa varusmiesesimiehiä marssin aikana. Upseerikokelaat suunnittelevat ja johtavat marssit. He myös osallistuvat marssien valmisteluun. Aliupseerit johtavat omaa ryhmäänsä marssin aikana sekä kouluttavat alaisiaan marssilla. Myös he osallistuvat marssien valmisteluun. (Liikuntakoulutuksen käsikirjan osa 11, 10)

Varusmiesten johtaessa toimintaa marssin aikana fyysisen toimintakyvyn huomioiminen kohtaa samanlaisia haasteita kuin taistelukoulutuksessa. Samojen ratkaisujen lisäksi johtaja voi jakaa alaisensa tasoryhmiin marssia varten alaisten fyysisten toimintakykyjen suurien eroavaisuuksien niin vaatiessa. Tasoryhmiä käyttäessä johtaja käyttää ihmisen yksilöllistä kohtaamista fyysisen toimintakyvyn tarpeiden huomioimiseksi. Asettaessaan tasoryhmille eri tavoitteita hän käyttää inspiroivaa tapaa motivoida huomioimisessa. Johtaessaan itse jotain tasoryhmistä johtaja pystyy käyttämään luottamuksen rakentamista huomioimisessa. Luottaessaan johtajaansa alaiset seuraavat häntä vaikka he joutuisivat toimimaan fyysisen toimintakykynsä ylärajoilla.

6.6.3. Liikuntakoulutuksessa

Kouluttajan oppaan (2006) mukaan koulutuksen pitäjä muodostaa koulutettaville hyvän taistelijan ja kunnostaan huolta pitävän sotilaan mallin. Koulutettavien luottamuksen ja arvostuksen koulutuksen pitäjä saavuttaa parhaiten omalla esimerkillään, joukon mukana liikkuminen samassa varustuksessa on hyvä esimerkki esimerkillisyydestä. Koulutuksen pitäjältä vaaditaan myös laajaa ja monipuolista näkemystä fyysisestä harjoittelusta sekä liikunnasta. Opas myös korostaa kannustamisen merkitystä. Kannustamalla koulutuksen pitäjä voi kehittää koulutettavien liikunnallisia valmiuksia sekä innostaa heitä liikkumiseen. Liikuntakoulutuksen vapaasta ilmapiiristä huolimatta kurin ja järjestyksen merkitystä ei saa unohtaa. Koulutuksen pitäjän tulee myös olla johdonmukainen ja puolueeton. Liikuntakoulutusta pitäessä tulee muistaa pelisääntöjen koulutettaville kertominen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Sääntöjen noudattamista koulutuksen pitäjän tulee valvoa ystävällisen jämäkästi sekä ymmärtäväisesti. Henkilökuntaan kuuluvat ja varusmiesesimiehet eivät koskaan saa käyttää liikuntaa rangaistusmenetelmänä. Koulutuksen pitäjän tulee valmistautua aina huolella koulutuksien pitämiseen sekä hyödyntää koulutettavien ammattitaito koulutuksia pidettäessä. (Halonen ym. 2006, 147)

Esimerkkinä oleminen sekä varusmiesten jakaminen tasoryhmiin ovat erittäin hyödyllisiä menetelmiä johtajalle liikuntakoulutusta pidettäessä. Kyseisiä menetelmiä käytettäessä fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi, käytetään inspiroivaa tapaa motivoida sekä ihmisen yksilöllistä kohtaamista. Liikuntakoulutuksessa johtajan halutessa alaisen yrittävän ylittää itsensä tai hänen fyysisen toimintakykynsä muodostamat rajoitteet, luottamuksen rakentamisen käyttämisestä on johtajalle hyötyä. Koulutettaessa aiheita mihin alaisten joukosta löytyy enemmän tietotaitoa kuin johtajalta voidaan käyttää älyllistä stimulaatiota. Alaisten hyödyntäminen koulutuksessa on osa älyllistä stimulaatiota. Alaisten ammattitaitoa hyödyntämällä pystytään tehostamaan muiden koulutuksessa olevien fyysisen toimintakyvyn kehittymistä.

6.6.4. Sulkeisjärjestys harjoituksessa

Sulkeisjärjestys harjoitusta pidettäessä käytössä ovat esittävä opetus, toistoharjoittelu sekä omaan tahtiin harjoittelu. Harjoitusta pidettäessä on ennen kaikkea kyse taidon opettamisesta. Harjoitus voi koostua esimerkiksi varustuksen tarkastuksesta, aiheen ilmoittamisesta, joukon herättämisestä, kouluttajan esimerkistä sekä opettamisesta. Sulkeisjärjestys harjoituksessa

käytetään usein vaiheittain opettamista, joka koostuu seuraavista vaiheista:
 esimerkkisuoritus, esimerkkisuoritus vaiheesta yksi, vaiheen opettaminen, vaiheen harjoittelu komennon mukaan, vaiheen harjoittelu omaan tahtiin, esimerkkisuoritus vaiheesta kaksi, vaiheen opetus, vaiheen harjoittelu komennon mukaan, vaiheen harjoittelu omaan tahtiin, kokonaissuorituksen harjoittelu vaiheittain - komennolla, kokonaissuorituksen harjoittelu lukien, kokonaissuorituksen harjoittelu sekä joukkueharjoittelusta. (Halonen ym. 2006, 97-99)

Kontrolloiva johtaminen on yleisesti käytetty johtamistyyli sulkeisjärjestysharjoitusta pidettäessä, käyttämättä sitä kuitenkaan fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi. Sulkeisjärjestysharjoituksessa on hyvin vaikea käyttää johtamiskäyttäytymisen mahdollisuuksia fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi, koska harjoitus perustuu tiukassa kontrollissa suoritettaviin samanlaisiin ja -aikaisiin toimintoihin. Sulkeisjärjestysharjoituksen perustuessa vaiheittain opettamiseen, yksi sen vaiheista on vaiheen harjoittelu omaan tahtiin. Omaan tahtiin harjoitteluun käyttämistä säätelemällä harjoituksen pitäjä pystyy huomioimaan alaisten fyysisen toimintakyvyn eroja. Omaan tahtiin harjoittellessa alainen pystyy itse säätelemään omaa suoritustaan ja tahdittamaan sitä fyysisen toimintakyvynsä mukaan.. Sulkeisharjoittelun alkuvaiheessa johtaja voi käyttää hyödykseen tasoryhmiä. Tasoryhmissä koulutettaisiin sulkeisten perusteita ja keskityttäisiin eri ryhmissä ilmeneviin haasteisiin, näin johtaja pystyy tasoittamaan alaistensa kyseiseen koulutukseen fyysisen toimintakyvyn eroja. Omaan tahtiin harjoittelua sekä tasoryhmiä useasti soveltava johtaja käyttää ihmisen yksilöllistä kohtaamista huomioidessaan alaisten fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksia.

6.6.5. Taisteluampumakoulutuksessa

Taisteluammunnassa käytettäviä opetusmenetelmiä ovat harjoittava opetus sekä esittävä ja kyselevä opetus. Harjoittamalla ampuvaa joukkoa, koulutuksen pitää opettaa suorituksista ne osat jotka voidaan toteuttaa kovin ampumatarvikkein. Opetustilanteissa vuorovaikutuksen lisääminen aktivoi ja motivoi ampuvaa joukkoa. Ammuntaan liittyvä maastontiedustelu sekä taistelusuunnitelman laatiminen voidaan ohjata ryhmätyön ohjaamisen tapaan. Ammunnassa ampuvalta joukolta on vaadittava tilanteeseen eläytymistä. Tilanteenmukaisuus opettaa joukolle oikeita taitoja ja toimenpiteitä. Varomääräysten vaikuttaminen ammunnan kulkuun on kerrottava ampuvalle joukolle, että he ymmärtävät taisteluammunnan ja oikean taistelutilanteen eroavaisuudet. Ammuntaa valvoessa koulutuksen pitäjän tulee ottaa

huomionsa tarkasti muistiin, jotta hän osaa antaa kehittävää palautetta ampuvalle joukolle ammunnan jälkeen. (Halonen ym. 2006, 134-135)

Kouluttajan oppaan mukaan vuorovaikutuksen lisääminen aktivoi ja motivoi ampuvaa joukkoa (Halonen ym. 2006, 134). Vuorovaikutuksen korostamiseksi johtaja voi käyttää ihmisen yksilöllisen kohtaamisen tarjoamia mahdollisuuksia. Ihmisen yksilöllisen kohtaamisen avulla johtaja pystyy huomioimaan alaistensa fyysisen toimintakyvyn eroavaisuudet. Johtajan vaatiessa tilanteeseen eläytymistä, hänen tulee kannustaa alaisiaan omalla esimerkillään. Taisteluun kunnolla eläytyminen saattaa aiheuttaa heikon fyysisen toimintakyvyn omaaville alaisille haasteita, sillä oikea taistelu vaatii taistelijalta hyvää fyysistä kuntoa (Liikuntakoulutuksen käsikirja 1, 1999, 5). Omalla esimerkillään johtaja pystyy kannustamaan alaiset toimimaan oman fyysisen toimintakykynsä ylärajoilla, tällöin johtaja käyttää huomioimiseen inspiroivaa tapaa motivoida. Myös alaisen ja johtajan välisellä luottamuksella johtaja pystyy saamaan alaisen toimimaan fyysisen toimintakykynsä ylärajoilla, tällöin johtaja käyttäisi huomioimisessa luottamuksen rakentamista. Esimerkillä johtamista on kuitenkin yksinkertaisempi käyttää kuin kaksinkeskeistä luottamusta, sillä johtajan on hyvin vaikea solmia luottamussuhdetta muihin kuin oman joukkueensa varusmiehiin.

6.6.6. Ase- ja ampumakoulutuksessa

Asekäsittelyharjoitusta pidettäessä käytettäviä opetusmenetelmiä ovat esittävä opetus, toistoharjoittelu, harjoittelu taistelijapareittain sekä erityisesti omaan tahtiin harjoittelu. Varsinkin ryhmäaseiden käsittelyä koulutettaessa koulutettaville on annettava mahdollisuus kokeilla eri tapoja tavoitteen saavuttamiseksi. Myös ryhmäkeskustelua voidaan käyttää ryhmäaseita koulutettaessa, esimerkiksi ryhmän oman suorituksen arvioimisessa. Koulutettavien on annettava ottaa mahdollisimman mukava asento koulutuksen aikana, tällöin epämiellyttävä olotila ei estä oppimista. Ampumakoulutuksen pitämistä säätelee varomääräysten ja palvelusturvallisuuden asettamat rajoitteet. (Halonen ym. 2006; 104, 112)

Omaan tahtiin harjoittelua käytettäessä johtaja voi toimia yhtäläisesti sulkeisjärjestysharjoituksessa toimimisen kanssa, näin toimiessaan johtaja käyttää ihmisen yksilöllistä kohtaamista alaistensa fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi. Ryhmäaseita käsitellessä johtajan on hyvä antaa alaisten kokeilla eri tapoja tavoitteen saavuttamiseksi. Alaiset voivat siis saavuttaa asetetun tavoitteen sellaisen tavan mukaan, johon he antavat

oman fyysisen toimintakykynsä vaikuttaa. Tällöin alaisten oppiminen korostuu.

Tavoitteen saavuttamiseksi käytettävän tavan alaiset valitsevat käyttämällä innovatiivisuuttaan ja luovuuttaan. Tätä tukeessa johtaja käyttää älyllistä stimulaatiota, jonka avulla hän myös tukee epäsuorasti alaistensa fyysisten toimintakykyjen eroavaisuuksien huomioimista.

6.7. Johtamiskäyttäytymisen apuvälineitä

Varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimisen mahdollisuuksien tukemiseksi voidaan hyödyntää Puolustusvoimissa käytössä olevia toimintamalleja, sekä niistä muodostettavia sovelluksia. Tässä kappaleessa käsiteltävät toimintamallit, rytmitys, kunto-ohjelma sekä tasoryhmät, ovat käytössä koulutuksen suunnittelussa, toteutuksessa sekä varusmiespalvelukseen valmistautumisessa.

6.7.1. Rytmitys ja suunnittelu

Fyysisen koulutuksen onnistuminen taataan suunnitelmallisuudella. Fyysinen koulutus tulee suunnitella nousujohteisesti, kuormitusta rytmittämällä sekä vaihtelevuudella fyysisen toimintakyvyn kehittymisen takaamiseksi. Rasituksen ja palautumisen rytmittäminen on tärkeää niin päivien kuin viikkojenkin välillä. Päivä- ja viikko-ohjelmia laatiessa on huomioitava fyysistä kuormitusta aiheuttavat koulutukset sekä ruokailuajat. Viikko-ohjelmia suunniteltaessa vähintään joka neljännen viikon tulisi olla fyysisen koulutuksen osalta palauttava viikko. Selvästi kuormittava viikko sijoittuu ohjelmaan kolmen tai neljän viikon välein. Viikot tulisi jakaa kevyisiin keskikoviin sekä raskaisiin viikkoihin. Palvelusviikkoa suunniteltaessa keskikova tai raskas viikko sisältää yhdestä kolmeen koulutettavien kuntoon nähden raskasta päivää. Muut päivät kyseisillä viikoilla voivat olla kuormitukseltaan keskikovia tai palauttavia. Päivät jaetaan myös kolmiportaisesti palvelusviikkojen tapaan. Palveluspäivän kuormitus syntyy yksittäisellä tai useammalla erillisellä harjoituksella. Harjoituksia suunniteltaessa on huomioitava päivittäinen palautuminen sekä ruokailujen vaikutus kovatehoisiin liikuntaharjoituksiin. Ruokailun jälkeen on odotettava kaksi tuntia ennen kuin voidaan aloittaa kovatehoinen harjoitus. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1) Liikuntakoulutusta suunniteltaessa on otettava huomioon koulutuksen kokonaistavoite, harjoituksen aihe sekä harjoituksen koulutusmenetelmät ja käytettävät motivointikeinot. Harjoituksen sisällön suunnitteluun vaikuttaa myös se miten paljon harjoituksessa opetetaan uusia asioita, kerrataan vanhoja asioita sekä opittuja asioita

sovelletaan eri käytännön tilanteisiin. Näiden perusteella suunnitellaan harjoitukseen sopivat liikuntaharjoitteet sekä aikataulu. Liikuntakoulutuksen tulisi sisältää seuraavat asiat: aloittaminen, alkuverryttely, opettaminen, harjoittelemine, kilpailu, loppuverryttely, lopettaminen sekä peseytyminen. (Liikuntakoulutuksen käsikirja osa 2, 23)

Fyysisen koulutuksen rytmityksen suunnitteluun on käytettävissä fyysisen aktiivisuuden painottamaton ja painotettu indeksi sekä monimuuttujamallin rasitus-, palautumis- ja viikon kuormitusindeksi. Monimuuttujamalli pyrkii tunnistamaan suunnitteluvaiheessa koulutuksen viikoittaisen kokonaiskuormituksen arvioimalla koulutuksen fyysisen rasituksen ja palautumisen tekijöitä. Rasitusindeksi muodostuu viikon mittaisen ajanjakson kuormituksesta. Analysoitavan viikon vuorokausien rasitus arvioidaan asteikolla yhdestä viiteen. Yhden pisteen päivä ei sisällä fyysistä rasitusta, vaan koostuu esimerkiksi oppitunneista. Kahden pisteen päivä sisältää kevyttä rasitusta, esimerkiksi sulkeisista tai lomapäivästä. Keskikovan rasituksen, kolmen pisteen päivä, koostuu esimerkiksi tunnin juoksusta tai alle neljän tunnin taistelukoulutuksesta. Neljän pisteen päivä on rasitukseltaan kova. Se voi sisältää kuormittavan liikuntaharjoituksen tai koostua kokonaan ampumaharjoitusvuorokaudesta. Erittäin kovaa rasitusta sisältävä vuorokausi luetellaan viiden pisteen päiväksi. Se koostuu esimerkiksi taisteluharjoitusvuorokaudesta tai pitkästä kilpailusta. Suunnittelussa yli 29 pistettä saanut viikko sisältää ylikuormituksen vaaran ja on erittäin kova viikko. 24-28 pistettä saanut viikko on kova viikko, kun 19-23 pistettä muodostaa keskikovan viikon. Kevyt viikko sisältää 11-18 pistettä ja alle 10 pistettä on fyysiseltä kuormitukselta riittämätön.

(ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Palautumista edistävän toiminnan mittaamiseksi on olemassa palautumisindeksi. Tarkasteltavan viikon jokainen päivä arvioidaan palautumisen mukaan asteikolla 1-5. Tason yksi vuorokausi on erittäin huonosti palauttava. Kyseiselle vuorokaudelle tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi alle viiden tunnin uni, aterioiden syöminen maastossa sekä virkistävän liikuntaharjoituksen puute. Palauttava vuorokausi sijoittuu tasolle kolme. Yli seitsemän tunnin uni, enintään yhden aterian nauttiminen maastossa sekä virkistävä liikuntaharjoitus ovat esimerkkejä kyseisen päivän sisällöstä. Viidennen tason vuorokausi on hyvin palauttava. Esimerkkeinä sen sisällöstä ovat yli kahdeksan tunnin uni, neljän aterian syömiseen muonituskeskuksessa tarjottu mahdollisuus sekä virkistävä liikuntaharjoitus. Tasot kaksi ja neljä sijoittuvat edellä mainittujen tasojen väliin. Viikon palautuvuutta tarkasteltaessa viikon eri päivien tasojen summaa tarkasteltaessa saadaan viikot jaettua kolmeen eri tasoon. Yli 30 pistettä saanut viikko on edistänyt palautumista kiitettävästi, 16-29 pistettä sisältäneellä viikolla on palautumiseen kiinnitetty huomiota ja alle 15 pistettä saaneella viikolla

palautumisen mahdollistaminen on ollut riittämätöntä. Tämänlaisia viikkoja ei tulisi suunnitella montaa peräkkäin. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Viikon kuormitusindeksi muodostuu rasitusindeksin ja palautumisindeksin erotuksesta. Viikko-ohjelmia suunniteltaessa kuormitusindeksiä voidaan käyttää viikon kokonaiskuormituksen arviointiin. Jokaisen viikon kuormitusindeksin luokitteluksi on muodostettu kolme tasoa. Alle viiden pisteen viikko on kevyt viikko, jolloin ylikuormittuminen ei ole todennäköistä. 5-15 pisteen viikko on keskikova viikko. Kova viikko saavutetaan yli 16 pisteellä, jolloin muodostuu ylikuormittumisen vaara. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1)

Rytmityksellä ja suunnittelulla johtaja pystyy huomioimaan alaistensa fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksia. Eroavaisuuksien tiedostaminen ja niiden huomioiminen rytmittämisessä ja suunnittelussa takaa jokaiselle nousujohteisen ja kehittävän varusmiespalveluksen. Jokaiselle alaiselle pystytään tarjoamaan haastava varusmiespalvelus, jonka läpikäyminen ei kuitenkaan muodostu ylipääsemättömäksi. Rytmittämisen ja suunnittelun avulla mahdollistetaan iskukykyisen sodanajan joukon muodostaminen.

6.7.2. Tasoryhmät

Konkreettisesti varusmiesten tarpeiden huomioiminen yksiköiden arjessa näkyy tasoryhmiin perustuvassa liikuntakoulutuksessa. Varusmiespalveluksen alussa *"koulutettavat voidaan jakaa fyysisen toimintakyvyn mukaisesti tasoryhmiin eri tilanteissa fyysisen toimintakyvyn, liikunta-aktiivisuuden, liikuntataitojen ja henkilökohtaisen tuntemuksen perusteella."* (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 3).

Peruskoulutuskaudella perusyksikössä tulee olla koulutusryhmät kolmen eri kuntotason varusmiehille.

Koulutusryhmien muodostuessa normaalijakauman mukaan, neljäsosalla alookkaista on huono kunto ja neljäsosalla hyvä kunto. Tällöin kaksi neljäsosaa alookkaista asettuu kuntonsa mukaan näiden kahden ryhmän väliin. Tällöin ihanteellisessa tilanteessa nelijoukkueisessa yksikössä on yksi joukkue huonokuntoisille, yksi hyväkuntoisille ja kaksi heidän väliin kuntotasoltaan sijoittuville alokkaille. Tasoryhmiin jako suoritetaan yhden kysymyksen mallilla tai monimuuttujamallilla. Molemmissa jako tavoissa ratkaisevana on palvelusta edeltävä liikunnallinen aktiivisuus. Monimuuttujamallissa myös painoindeksi sekä henkilökohtaiset tuntemukset vaikuttavat jakoon. Erikois- ja joukkokoulutuskaudella koulutettavat voidaan jakaa liikuntakoulutuksissa sekä tarvittaessa muussa fyysisessä koulutuksessa tasoryhmiin.

Jako suoritetaan fyysisen toimintakyvyn, liikunta-aktiivisuuden, liikuntataitojen ja henkilökohtaisten tunteiden perusteella. (ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 3)

Tasoryhmien käytöstä on apua varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimisessa kaikissa fyysistä rasitusta aiheuttavissa koulutuksissa. Niiden käyttöä rajoittavat koulutukset joissa alaisten on toimittava osastoissa, joissa fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksia ei voi huomioida. Esimerkiksi organisaation mukaisissa ryhmissä toimittaessa eroavaisuuksia ei voi huomioida. Myös koulutuksissa missä jokaisen on suoriuduttava samoista tehtävissä samaan aikaan ja tapaan tasoryhmiä ei voi käyttää, esimerkkinä paraatiin harjoittelu.

6.7.3. Kunto-ohjelma

Puolustusvoimat julkaisevat internet sivuillaan kunto-ohjelman varusmiespalvelukseen astuvalle nuorelle. Se on luettavissa liitteessä 2. Kunto-ohjelma on suunnattu kaikille palvelukseen astuville. Nuorten valmistamiseksi tulevan varusmieskoulutuksen haasteisiin joukkoyksiköt voisivat lähettää heille saapuville nuorille omat kunto-ohjelmat, joissa yksikössä koulutettavien tehtävien fyysiset haasteet huomioitaisiin. Tällöin esimerkiksi tiedustelukomppaniaan tuleville nuorille räätälöitäisiin kestävyys kehittämiseen muokattu kunto-ohjelma. Tällä annettaisiin mahdollisuus siihen, että palvelukseen saapuva nuori olisi valmiimpi koulutuksen fyysisiin haasteisiin, eikä koulutukseen tarvittavaa aikaa tarvitsisi käyttää fyysisen toimintakyvyn kehittämiseen koulutuksen vaatimalle tasolle.

(Puolustusvoimien internet-sivut)

7. Johtopäätökset

7.1. Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen pääongelmalla pyrittiin selvittämään mitä mahdollisuuksia joukkueenjohtajalla sekä kouluttajilla on varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi omassa johtamiskäytöksessään. Vesa Nissisen kehittämää syväjohtamista tutkimalla pääongelmaan ratkaisun tarjosi syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisestä valikoituneet viisi ulottuvuutta, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen sekä kontrolloiva johtaminen.

Ensimmäisellä osaongelmalla pyrittiin selvittämään voiko kaikissa koulutuksissa ottaa fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksia huomioon. Ratkaisuun päädyttiin vertaamalla syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisestä muodostuvia mahdollisuuksia ja niiden ominaisuuksia, fyysistä kuormittavuutta aiheuttavien koulutusten ominaispiirteisiin ja niissä yleisesti käytettäviin koulutustapoihin. Vertailun perusteella oli huomattavissa useassa koulutuksessa ilmenevän samanlaisten ja aikaisten toimintojen vaatimisen aiheuttavan haasteita fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksien huomioimiselle. Haasteista huolimatta jokaisessa tarkastellussa koulutuksessa pystyttiin ottamaan huomioon fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksia, mikä on todettavissa taulukosta 1.

Mitä eri mahdollisuuksia fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi on eri koulutuksissa, muodosti tutkimuksen toisen osaongelman. Koulutusten johtamiskäyttäytymiselle muodostamien tarpeiden ja rajoitusten mukaan jokaiselle koulutukselle valikoitui mahdollisuuksia fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi. Taulukossa 1. on esitetty koulutuksiin hyvin soveltuvat johtamiskäyttäytymisen mahdollisuudet, joista soveltuvien on alleviivattu.

Kolmannella osaongelmalla haluttiin selvittää eri koulutusten kuormittavuus. Normi asevelvollisten fyysisestä koulutuksesta tarjosi vastauksen tähän osaongelmaan. Normin mukaan eri koulutuksien kuormittavuutta voidaan vertailla fyysisen aktiivisuuden indeksien avulla, painottamattomalla tai painotetulla indeksillä Varsinkin painotetun mallin avulla pystytään vertailemaan eri koulutuksien kuormittavuutta keskenään. Koulutuksien painotetun indeksin mukaan muodostetut kuormittavuudet on nähtävissä taulukossa 1.

Taulukko 1. Johtamiskäyttätymisen mahdollisuudet eri koulutuksissa

Koulutus	Kuormittavuus (painotettu indeksi)	Johtamiskäyttätymisen mahdollisuudet
Taistelukoulutus	0.5 - 1.0	<u>Inspiroiva tapa motivoida</u> Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen Älyllinen stimulointi
Marssikoulutus	0.5 - 1.0	<u>Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen</u> Luottamuksen rakentaminen Inspiroiva tapa motivoida
Liikuntakoulutus	0.25 - 1.0	<u>Inspiroiva tapa motivoida</u> <u>Luottamuksen rakentaminen</u> <u>Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen</u> Älyllinen stimulointi
Sulkeisjärjestys harjoitus	0.25 - 0.5	<u>Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen</u>
Taisteluampumakoulutus	0.5 - 0.75	<u>Inspiroiva tapa motivoida</u> Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen Luottamuksen rakentaminen
Ase- ja ampumakoulutus	0.25 - 0.75	<u>Älyllinen stimulointi</u> Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Viimeisellä ja neljännellä tutkimuksessa käsiteltävä osaongelmalla kartoitettiin apuvälineitä kouluttajalle, mitä hänen on mahdollista käyttää tukeakseen omaa johtamiskäyttätymistään. Tutkimus ei esittele kaikkia mahdollisia johtamiskäyttätymisen apuvälineitä, niiden suuren lukumäärän vuoksi. Tässä tutkimuksessa esiteltyjä mahdollisuuksia ovat rytmittäminen ja suunnittelu, tasoryhmät sekä kunto-ohjelma.

7.2. Pohdinta

Luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen sekä kontrolloiva johtaminen muodostavat puolustusvoimissa käytettävän johtamisopin mukaisia mahdollisuuksia varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimiselle. Kyseiset mahdollisuudet eivät anna henkilökuntaan kuuluvalla johtajalle tarkkoja ohjeita fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi, vaan tarjoavat hyödyllisiä käyttäytymismalleja erilaisiin tilanteisiin. Käyttäytymismallit muodostuivat niistä kuvauksista mitä eri syväjohtamista käsittelevistä tai sen aihepiiriä sivuavista johtamisen teoksista on luettavissa. Teoksista esimerkkinä Vesa Nissisen Syväjohtaminen, missä keskitytään syväjohtamisen teoriaan. Konkreettisempien toimintaohjeita fyysisen toimintakyvyn

huomioimiselle on varmasti löydettävissä opettamista ja kouluttamista käsiteltävistä teoksista, joihin ei tässä tutkimuksessa syvällisemmin paneuduttu johtamiseen painottumisen vuoksi. Johtamiskäyttäytymisen luottamisen rakentamisen, inspiroivan tavan motivoida, älyllisen stimuloinnin, ihmisen yksilöllisen kohtaamisen sekä kontrolloivan johtamisen tarjoamien käyttäytymismallien perusteella johtaja pystyy kehittämään omaa kykyään huomioida alaistensa fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksia, vaikka ne eivät suoraan tarjoa yksinkertaista ja valmista toimintamallia eroavaisuuksien huomioimiseksi. Yksinkertaisia ja valmiita toimintamalleja on kuitenkin löydettävissä mahdollisuuksiin tiukasti liittyvistä johtamisen keinoista, esimerkkinä ulkoisten ja sisäisten kannustimien sekä palkkioiden käyttö. Johtamiskäyttäytymisen apuvälineet tarjoavat myös yksinkertaisia ja valmiita tapoja varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi.

Fyysisen toimintakyvyn huomioiminen kaikissa eri koulutuksissa ei tuota ongelmia johtamiskäyttäytymisen mahdollisuuksien muodostamien monikäyttöisten käyttäytymismallien takia. Jokaisella mahdollisuudella on mahdollista huomioida varusmiesten fyysisen toimintakyvyn eroja jokaisessa kuormittavassa koulutustyyppissä, ainakin välttävästi. On hyvin vaikea osoittaa mikä johtamiskäyttäytymisen mahdollisuus vastaa parhaiten yksittäisen koulutuksen tarpeisiin, koska mahdollisuuksien muodostamat käyttäytymismallit ovat hyvin monikäyttöisiä. Monikäyttöisyydestä esimerkkeinä ovat inspiroiva tapa motivoida, luottamuksen rakentaminen sekä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Älyllinen stimulointi on myös hyvin monikäyttöinen, sen korostaessa palautteen antamista ja vastaanottamista. Kontrolloivaa johtamista voi hyvin soveltaa esimerkiksi tilanteissa missä johtaja joutuu huomioimaan varusmiehen fyysisen toimintakyvyn rajoitteita, varusmiehen itse siihen ollessa kykenemätön. Esimerkiksi uimataidottoman varusmiehen yrittäessä uima-altaan syvempään päähän hyppäämistä johtaja voi kontrolloivan johtamisen keinoin ohjata hänet altaan matalampaan päähän.

Tutkimuksessa koulutuksien kuormittavuus tuotiin esille painottoman ja painotetun fyysisen aktiivisuuden indeksin muodossa. Indeksit muodostavat yksinkertaisen tavan säädellä koulutusten ja koulutuskokonaisuuksien fyysisistä kuormitusta. Indekseistä ja niihin liittyvistä asiakirjoista ei kuitenkaan selviä minkälaisia kuormituksia jokainen koulutus muodostaa. Indeksien avulla voidaan tästä huolimatta tarkastella koulutuksien välisiä fyysisen kuormittavuuden eroja. Fyysisen kuormittavuuden koulutukselliset erot tiedostettaessa voidaan muodostaa käsitys siitä missä koulutuksissa fyysisen toimintakyvyn eroavaisuuksien huomioimisella on eniten merkitystä. Minkä perusteella esimerkiksi yksikön päällikkö voi jakaa koulutustehtäviä kouluttajille heidän ominaisuuksiensa ja johtamistaitojensa mukaan.

Tutkimus ei käsittele kaikkia johtamiskäyttäytymisen apuvälineitä niiden suuren lukumäärän takia. Käsiteltävät apuvälineet ovat valittu niiden monipuolisuuden ja toisistaan poikkeavuutensa takia. Tasoryhmiä voidaan käyttää päivittäisessä toiminnassa, rytmittämisen ja suunnittelun sekä kunto-ohjelman kuulussa ennakoiviin apuvälineisiin. Pienestä apuvälineotoksesta huolimatta tutkimus muodostaa käsityksen siitä minkälaisia apuvälineet ovat ja miten niitä voi hyödyntää.

7.3. Työn luotettavuus

Tämä tutkimus keskittyy puolustusvoimien johtamisoppiin syväjohtamiseen, puolustusvoimien määrittämiseen fyysisestä toimintakyvystä sekä koulutuksista. Tutkimuksessa käytetty aineisto on siis pääsääntöisesti puolustusvoimien sekä siihen liitoksissa olevien tai olleiden henkilöiden luomia. Esimerkkinä syväjohtamiseen liittyvä kirjallisuus on pääsääntöisesti Vesa Nissisen kirjoittamaa, tai hän on ainakin ollut vaikuttamassa aihetta käsittelevien teoksien syntyyn. Puolustusvoimien tuottamien omaa organisaatiotaan käsittelevissä teoksissa on huomattavissa jopa organisaatiosta liian hyvän kuvan muodostaminen lukijalle. Esimerkiksi Puolustusvoimien liikuntastrategia 2007-2016 sanoo: *”Henkilöstön osaaminen varmistetaan liikunta-alan yliopisto- ja ammattikorkeakoulutason koulutuksella sekä puolustusvoimien muiden tutkimuslaitosten ja valtakunnallisten asiantuntijaorganisaatioiden kanssa yhteistyössä toteutettavalla tutkimustoiminnalla”* (Puolustusvoimien Liikuntastrategia 2007-2016 2007, 6). Kadettien sotatieteidenkandidaatin tutkinto sisältää Opinto-oppaan 2009-2010 mukaan fyysiseen kasvatukseen liittyviä perusopintoja viiden opintopisteen verran, mikä on pakollinen kaikille kadeteille. Sotilaspedagogiikkaa pää- tai pitkänä sivuaineena lukevat saavat fyysiseen kasvatukseen liittyviä opintoja perusopintojen lisäksi 33 opintopistettä. Fyysiseen kasvatukseen erikoistuvat kadetit opiskelevat perus- ja aineopintojen lisäksi 17 opintopisteen edestä fyysisen kasvatuksen opintoja. Kandidaatintutkinnon suorittanut nuori upseeri on siis suorittanut viiden, 33 tai 55 opintopisteen edestä fyysisen kasvatuksen opintoja. Mielestäni tämän laajuisia opintoja ei tulisi verrata yliopisto- tai ammattikorkeakoulu tasoihin opintoihin. (Rautasalo 2009, 169-181) Esimerkki kuvaa sitä haastetta mitä omasta toiminnasta neutraalisti kirjoittaminen muodostaa organisaatioille. Tutkijan on huomioitava tämä haaste lähdekritiikillä tutkimusta tehdessään.

Puolustusvoimien ulkopuolisista teoksista nostaisin esille Fredmund Malikin (2002) teoksen *Toimiva johtaminen käytännössä*. Teos vaikuttaa perustuvan vahvasti Malikin omaan pohdintaan sekä mielipiteisiin, joka saattaa heikentää teoksen tieteellistä arvoa. Tutkimuksen tieteellistä pätevyyttä heikentää ulkomaalaisten lähteiden puuttuminen. Puolustusvoimien ulkopuolisten teoksien vähäinen käsittely puolestaan heikentää tutkimuksen monipuolisuutta.

Tutkimus ei onnistu vastaamaan kattavasti viimeiseen osaongelmaansa. Osaongelman laajuus, työlle muodostetut rajoitukset sekä sen kokonaisuudelle vähäinen merkittävyys johtivat osaongelman vähäiseen tarkasteluun. Muihin osaongelmiin sekä pääongelmaan tutkimus onnistui vastaamaan, muodostaen monia mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle. Viimeisen osaongelman kattavaan vastaamiseen liittyvä haaste kuvastaa myös sitä, että kandidaatintutkimuksen rajaaminen on hyvin tarkkaa. Rajausta tiukentamalla viimeisen osaongelman haasteet olisivat mahdollisesti olleet vältettävissä.

7.3. Jatkotutkiminen

Kouluttajan mahdollisuuksia varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioimiseksi omassa johtamiskäytöksessään tulisi etsiä syväjohtamisen lisäksi puolustusvoimien johtamiskulttuurin ulkopuolista johtamisopeista. Muista johtamisopeista voisi löytyä mahdollisuuksia, joita syväjohtamisen sisäistänyt kouluttaja ei osaisi ajatella käyttävänsä osana johtamistaan. Muiden johtamisoppien tarjoamien mahdollisuuksien lisäksi muiden valtioiden armeijoiden johtamisopeista olisi löydettävissä näkökulmia johtamiskäyttäytymiselle, sekä varusmiesten ja ammattisotilaiden fyysisen toimintakyvyn huomioimiselle. Armeijoita joiden johtamisopit olisivat tutkimisen arvoisia jakaantuvat asevelvollisuusarmeijoihin sekä ammattiarmeijoihin. Tutkittavia armeijoita valittaessa tulisi valita armeijoita jotka sijoittuvat eri kulttuuripohjan omaaviin valtioihin, näin saataisiin laajempaa näkemystä johtamisoppien käyttöön armeija ympäristöissä. Esimerkiksi Sveitsin ja Venäjän armeijat ovat asevelvollisuusarmeijoita, joita olisi hyvä tarkastella. Ammattiarmeijoita, joita voisi esimerkiksi tarkastella ovat Yhdysvaltojen armeija sekä Saksan armeija. Ruotsin armeijan tarkastelu voisi olla kannattavaa Suomen kanssa samankaltaisen kulttuurin takia.

Kirjallisuusanalyysiin perustuvan jatkotutkimuksen lisäksi tutkimuksen aiheeseen tulisi syventyä haastattelujen avulla. Perusyksikön henkilökuntaa ja varusmiehiä haastatellessa selviäisi fyysisen toimintakyvyn huomioimisen todelliset tarpeet sekä siinä onnistuminen. Henkilökunnalta tulisi selvittää miten he omasta mielestään ottavat huomioon varusmiesten

fyysisen toimintakyvyn eroavaisuudet, vai ottavatko he edes sitä huomioon. Niiltä ketkä kokevat ottavansa varusmiesten fyysisen toimintakyvyn huomioon tulisi selvittää miten he sen tekevät. Varusmiehiltä tulisi selvittää otetaanko heidän fyysisen toimintakykynsä muodostamat tarpeet huomioon koulutuksissa ja jos otetaan, niin otetaanko ne huomioon onnistuneesti vai ei. Henkilökunnalta ja varusmiehiltä tulisi myös kysyä miten heidän mielestään fyysisen toimintakyvyn eroavaisuudet tulisi huomioida kouluttajien johtamiskäyttäytymisessä. Haastatteluilla pystyttäisiin selvittämään miten varusmiesten fyysisen toimintakykyjen muodostamat tarpeet sekä henkilökunnan johtamiskäyttäytyminen kohtaavat perusyksikön arjessa, minkä perusteella selviäisi miten johtamiskäyttäytymistä tulisi kehittää kyseisen perusyksikön henkilökunnan osalta.

Lähteet

Kirjallisuus:

Halonen, Pekka - Pulkka, Antti-Tuomas – Kärkkäinen, Hannu & Saarelainen Mikko;
Pääesikunta/Koulutusosasto, 2006, Kouluttajan opas 2007, Edita Prima Oy, Helsinki

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H.; 1990, Tilannejohtaminen, Gummerus Kirjapaino Oy,
Jyväskylä

Husu, Pauliina - Paronen, Olavi - Suni, Jaana & Vasakari, Tommi 2011, Suomalaisten
fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010, 2011, Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:15,
Kopijyvä Oy

Huovinen, Terhi & Heikinaro-Johansson, Pilvikki; Liikunnanopetuksen yksilöllinen
suunnittelu, 2007, Heikinaro-Johansson, Pilvikki & Huovinen, Terhi; Näkökulmia
liikuntapedagogiikasta, WSOY, Helsinki, 2. uudistettu painos

Juuti, Pauli; 2006, Organisaatiokäyttäytyminen, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Kyröläinen, Heikki - Santtila, Matti - Palvalin, Kauko - Lipponen, Jouni - Ohrankämmen, Olli
- Rintala, Harri - Koski, Harri - Viskari, Jarmo - Karinkanta, Jari & Lindholm, Harri;
Koulutustaidonlaitos, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2003, Taistelija 2005 - Fyysisen
suorituskyvyn tutkimustoiminta, Julkaisusarja 3, No 6, Helsinki

Liikuntakoulutuksen käsikirja 1, 1999, Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus,
Vaasa

Malik, Fredmund; 2002, Toimiva johtaminen käytännössä, Multiprint Oy, Helsinki, 1. Painos

Nissinen, Vesa; 2009, Syväjohtaminen, Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna, 4. painos

Nissinen, Vesa & Seppälä, Teemu E.S.; 2000, Johtajakoulutus murroksessa, Oy Edita Ab,
Helsinki, Julkaisusarja 1

Pilli, Marjut; 2006, Esimiestyön avaimet, Gummerrus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia, 2005, Pääesikunnan henkilöstöosasto, Edita Prima Oy, Helsinki

Puolustusvoimien Liikuntastrategia 2007-2016, 2007, Pääesikunnan henkilöstöosasto, Edita Prima Oy

Rautasalo, Titta; 2009, Opinto-opas 2009-2010, Edita Prima Oy, Helsinki

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani; 2002, Palkitseva ja kannustava johtaminen, Edita Prima Oy, Helsinki, 1.-2. Painos

Vuorio, Ville-Veikko; 2001, Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksikössä, Oy Edita Ab, Helsinki, Julkaisusarja 1

Opinnäytetyöt:

Alavillamo, Jukka; 1999, Diplomityö, Sotilaan toimintakyky, Yleisesikuntaupseerikurssi 46

Puumalainen, Markku; 1999, Tutkielma, Upseerikokelaan johtamismotivaatio, Kadettikurssi 82

Normit:

ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 1, FYYSISEN KOULUTUKSEN SUUNNITTELU JA OHJELMOINTI SEKÄ KUORMITTAVUUDEN ARVIOIMINEN, HH425, PVHSMK – PEHENKOS

ASEVELVOLLISTEN FYYSINEN KOULUTUS, LIITE 3, FYYSISEN KOULUTUKSEN TASORYHMÄT, HH425, PVHSMK – PEHENKOS

VARUSMIEHILLE YHTEISESTI KOULUTETTAVAT ASIAT, LIITE 1, YHTEISESTI KOULUTETTAVAT ASIAT PERISKOULUTUSKAUDELLA, HF306, PVOHJEK KOULUTUS 016, PEGENKOS

VARUSMIEHILLE YHTEISESTI KOULUTETTAVAT ASIAT, LIITE 2, YHTEISESTI KOULUTETTAVIEN ASIOIDEN TAVOITTEET ERIKOISKOULUTUSKAUDELLA, HF306, PVOHJEK KOULUTUS 016, PEGENKOS

VARUSMIEHILLE YHTEISESTI KOULUTETTAVAT ASIAT, LIITE 3, YHTEISESTI KOULUTETTAVIEN ASIOIDEN TAVOITTEET JOUKKOKOULUTUSKAUDELLA, HF306, PVOHJEK KOULUTUS 016, PEGENKOS

VARUSMIEHILLE YHTEISESTI KOULUTETTAVAT ASIAT, LIITE 4, YHTEISESTI KOULUTETTAVIEN ASIOIDEN TAVOITTEET ALIUPSEERIKURSSILLA, HF306, PVOHJEK KOULUTUS 016, PEGENKOS

VARUSMIEHILLE YHTEISESTI KOULUTETTAVAT ASIAT, LIITE 5, YHTEISESTI KOULUTETTAVIEN ASIOIDEN TAVOITTEET RESERVIUPSEERIKURSSILLA, HF306, PVOHJEK KOULUTUS 016, PEGENKOS

VARUSMIEHILLE YHTEISESTI KOULUTETTAVAT ASIAT, LIITE 6, YHTEISESTI KOULUTETTAVIEN ASIOIDEN TAVOITTEET ALIUPSEERIEEN JA RESERVIUPSEERIEEN JOHTAJAKAUDELLA, HF306, PVOHJEK KOULUTUS 016, PEGENKOS

Internet:

Deep Leadin internet-sivut, URL:

<http://www.deeplead.com/main.asp?sid=5&sivu=41&kpl=4&o=41&ok=4>, 8.8.2011, klo: 23.30

Plusbox yrittäjävalmennuksen internet-sivut, Tunneäly, URL:

<http://www.plusbox.fi/tunnealy.htm>, 14.4.2012, klo: 15.45

Puolustusvoimien internet-sivut, Kunto-ohjelma varusmiespalvelukseen astuvalle, URL:

http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi!/ut/p/c5/vZPNkqIwFIWfpR9gzI0JR JYIMSAabIg_sLHQdmxAiLbRKE8_VvViFlPjyuKe5alzv7qn6qIUPXTMrvk-a_LTMTugFUrNteibA28M2AqD6RD8cAILNplhJzDQEq2AruPiXvtt2UYF6Ft89kG5vp66HBqe32I39aWbYFXiQKqknaqtVpsEYGDhxeid2yNY14S_PXalz2gCnvuAf3yT8IBLQbGYO

RT82J1bas6ImJtP82HEfnz4z9iAEpSyv3mB5eCRV7O-
 iEYAqo_UC9t4zsIdskh3LNJhh6TDDkmHHY7h9azh-0IJTkIQ3H38lGksgokxFCEj3bHka-
 8aozTfVD29rXrQs0xmgQUGDBgGizG0LBLK3G9fc3t5LT-
 jDa_WcpQNbTuPnOYei0mg13nzEV7cvuDYleZwWaTkrJRZ3xyd0wm_etLaSv0uLuqoncKb
 Jvb8I4bjDvZ8prNzPzPBWsrot01ZaRiObWRzevh2Zg3bt_SmU_pVxfH5l5murPJs7-
 iXztOpul_Cqhy36mQ0ea5G8ZEeMoLdZjH2a4_eB1WxcdmpjT_tNyS9U7VDdXWteeS1q3-
 0s_8ANSNJGw!!/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?pcid=d2b91b004118d8c0a353ebe3647
 05c96, 17.4.2012, klo 20.20, päivitetty 25.1.2011, Julkaistu 19.1.2010.

Internetissä julkaistut lähteet:

Liikuntakoulutuksen käsikirja osa 2, Liikuntaharjoituksen johtaminen ja taidon opettaminen, 1999, Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus, Ykkös-Offiset Oy, Vaasa, URL:
[http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/26fa3800411b54049206f364705c96/johtaminen.pdf?](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/26fa3800411b54049206f364705c96/johtaminen.pdf?MOD=AJPERES)
 MOD=AJPERES

Liikuntakoulutuksen käsikirjan osa 11, Marssikoulutus, 2001, Pääesikunta/Koulutusosasto, URL:
[http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/2de28280411b54b89228f364705c96/marssikoulutus.p](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/2de28280411b54b89228f364705c96/marssikoulutus.pdf?MOD=AJPERES)
 df?MOD=AJPERES

Puolustusvoimien henkilöstrategia 2005, 2005, Pääesikunta/Henkilöstöosasto, Edita Prima Oy, Helsinki, URL:
[http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/51429600400a1df4a853bf86c8584b8e/hestra_2005.pdf?](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/51429600400a1df4a853bf86c8584b8e/hestra_2005.pdf?MOD=AJPERES)
 MOD=AJPERES

Liitteet

Liiteluettelo

LIITE 1	Fyysisesti kuormittavien koulutuksien tuntimäärät
LIITE 2	Puolustusvoimien internet-sivuillaan julkaisema kunto-ohjelma varusmiespalvelukseen astuvalle

Fyysisesti kuormittavien koulutuksien tuntimäärät

	Peruskoulutuskausi	Erikoiskoulutuskausi	Joukkokoulutuskausi
Taistelukoulutus	40	17	12
Marssikoulutus	14	16	min. 0- max. 32
Liikuntakoulutus	51	50	36
Sulkeisjärjestysharjoitus	8	5	5
Taisteluampumakoulutus	0	24	*
Ase- ja ampumakoulutus	85	8	8
Muut koulutukset	81	230	274,5-306,5
Yleisesti koulutettavat yht.	315	166	110
Koulutushaarakoulutus yht.	0	179	251,5
Yhteensä	315	345	367,5

	Aliupseerikurssi	Reserviupseerikurssi
Taistelukoulutus	16	16
Marssikoulutus	min. 18- max. 22	min. 10- max. 18
Liikuntakoulutus	min. 70- max. 96	min. 60- max.72
Sulkeisjärjestysharjoitus	12	6
Taisteluampumakoulutus	16	16
Ase- ja ampumakoulutus	8	8
Muut koulutukset	482-522	456,5-486,5
Yleisesti koulutettavat yht.	360	321,5
Koulutushaarakoulutus yht.	292	280
Yhteensä	652	592,5

	AU johtajakausi	RESUPS johtajakausi
Taistelukoulutus	***	***
Marssikoulutus	***	***
Liikuntakoulutus	***	***
Sulkeisjärjestysharjoitus	0	0
Taisteluampumakoulutus	**	**
Ase- ja ampumakoulutus	8	8
Muut koulutukset	1124,5	944,5
Yleisesti koulutettavat yht.	690	686
Koulutushaarakoulutus yht.	442,5	266,5
Yhteensä	1132,5	952,5

* = koulutushaarakoulutuksen yhteydessä

** = puolsutus- ja koulutushaaran erityisvaatimusten mukaisesti

*** = Miehistön P- E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti

AU = Aliupseeri

RESUPS = Reserviupseeri

(VARUSMIEHILLE YHTEISESTI KOULUTETTAVAT ASIAT; LIITE 1, 6-10; LIITE 2, 3-5; LIITE 3, 3-5; LIITE 4, 4-6; LIITE 5, 4-6; LIITE 6, 4-8)

Puolustusvoimien internet-sivuillaan julkaisema kunto-ohjelma varusmiespalvelukseen astuvalle

Kunto-ohjelma varusmiespalvelukseen astuvalle

Sotilaskoulutuksesta selviytyminen ei ole terveelle nuorelle mitenkään ylivoimaista, mutta se edellyttää hyvää fyysistä kestävyyttä ja lihaskuntoa. Uudessa varusmieskoulutusjärjestelmässä liikuntakoulutuksen osuus on lisääntynyt merkittävästi entiseen järjestelmään verrattuna. Sen osuus on nyt yli 20 prosenttia koulutukseen käytettävästä ajasta ja fyysisen koulutuksen osuus on lähes puolet. Aloita kunnon kohottaminen oman etusi ja viihtyvyytesi vuoksi ajoissa. Näin saat riittävän hyvän peruskunnon jo ennen palvelukseen astumista.

Varusmiespalveluksen aikaisen liikuntakoulutuksen päämääränä on pysyvän liikuntaharrastuksen edistäminen siten, että asevelvolliset jatkavat fyysisen kuntonsa ylläpitämistä myös reservissä. Hyvän fyysisen kunnon myötä kohenee myös oma terveys, työkyky ja elämisen laatu.

Jos epäilet omaa kuntoasi ja sen riittävyyttä

Aloita viipymättä monipuolinen kuntoharjoittelu. Muista, että kuntosi kohoaa jo, mikäli liikut 3-4 kertaa viikossa vähintään 30 minuutin ajan. Huomaat, että kunnon kohottaminen ei vaadi isoa panostusta viikottaisissa rutiineissa. Säännöllisellä, monipuolisella ja oikealla liikunnalla ehdit kohottaa kuntoasi suorastaan itseäsi hämmästyttävällä tavalla.

Varusmiespalvelukseen sisältyy runsaasti kävelyä. Kävelytottumuksia voit kehittää lisäämällä ennakkoon päivittäistä kävelyä. Tee kävellessäsi nyt se lyhyt siirtyminen, jonka ennen ajoit autolla. Käytä hissien sijasta rappusia. Näitä tällaisia yksinkertaisia konsteja on monia. Liikkumistapoja ja -tottumuksia muuttamalla fyysinen kuntosi kohoaa huomaamatta.

Kestävyys ja lihaskestävyys ovat tärkeimmät sotilaskoulutuksessa tarvittavat perusominaisuudet. Myöskään ei sovi unohtaa asutuskeskustaistelussa vaadittavaa nopeutta ja ketteryyttä. Kestävyyttä voidaan helposti kehittää kävely-, sauvakävely-, juoksu-, uinti-, pyöräily-, soutu-, melonta-, rullaluistelu- tai hiihtolenkkien avulla. On hyvä muistaa, että jokainen liikuntaharjoitus kehittää myös kestävyyttä. Kestävyysharjoituksia tulisi tehdä 1-2 kertaa viikossa. Pidä tavoitteena 1-2 tunnin yhtämittaista kestävyysuoritus.

Lihaskuntoa

Lihaskuntoa voidaan kehittää kuntosaliharjoittelulla, kuntonyrkkeilyllä sekä muiden kamppailulajien harjoittelulla, telinevoimistelulla, erilaisilla kuntojumpilla, esimerkiksi aerobicilla ja keppijumpalla tai kuntorataharjoittelulla. Lihaskuntoharjoittelussa tulee korostaa käsien ja keskivartalon lihaskestävyyden kehittämistä. Lihaskestävyysharjoituksia tulisi tehdä 1-3 kertaa viikossa. Yhden harjoituksen tulisi kestää vähintään 30-60 minuuttia.

Edellä mainittujen harjoitusten lisäksi on hyvä tehdä myös ketteryyttä, nopeutta ja lihasten hallintaa kehittäviä harjoituksia 1-2 kertaa viikossa. Palloilulajit, mailapelit ja yleisurheilu kehittävät hyvin edellä mainittuja ominaisuuksia. Palloilulajeista esim. jalkapallo, lentopallo, pesäpallo, salibandy ja koripallo kuuluvat myös puolustusvoimien liikuntakoulutusohjelmaan.

Kuntoharjoittelu tulee aloittaa nousujohteisesti ja varovasti. Ensimmäisten viikkojen aikana harjoitusten tulisi olla ovat keveitä ja lyhyitä (20-30 min). Rasitustasoa lisätään kunnon kohotessa nopeuttamalla harjoitusvauhtia ja siirtymällä vaativampaan harjoitusmaastoon, pidentämällä harjoituksen kestoja sekä lisäämällä liikuntasuoritusten määrää. Muista viikkojen rytmittäminen, jotta rasitus ei olisi liian tasapaksua. Monipuoliset ja erilaiset ärsykkeet kehittävät fyysistä kuntoa parhaiten.

Esimerkki harjoittelun rytmityksestä

Helppo viikko, 2-3 harjoitusta

- esimerkiksi 1 kestävyysharjoitus, 1 lihaskuntoharjoitus ja 1 palloiluharjoitus viikossa

Keskikova viikko, 3-4 harjoitusta

- esimerkiksi 1-2 kestävyysharjoitusta, 1-2 lihaskuntoharjoitusta ja 1 palloiluharjoitus viikossa

Kova viikko, 4-5 harjoitusta

- esimerkiksi 2 kestävyysharjoitusta, 2-3 lihaskuntoharjoitusta ja 1 palloiluharjoitus viikossa

Palauttava viikko, 1-2 harjoitusta

- 1 kevyt kestävyysharjoitus ja 1 lihaskuntoharjoitus tai 1 palloiluharjoitus viikossa

- uintiharjoitus on hyvä palauttavan viikon kestävyysharjoitus

Kunnon testaaminen

Ennen kuntoharjoittelun aloittamista on hyvä varmistaa, että terveytesi on kunnossa.

Tarvittaessa voit käydä lääkärin tarkastuksessa. Fyysisen kunnon lähtötasotestillä on hyvä tarkistaa, onko kuntosi odotusten mukainen. Kävele, hölkkää tai juokse 12 minuuttia. Testi kertoo varsin luotettavasti hengitys- ja verenkiertoelimistön tilan sekä kunnon.

Jos ehdit 12 minuutin aikana yli 3000 metriä, kuntosi on kiitettävällä tasolla. Mikäli jäät alle 2200 metrin, aloita kiireesti säännöllinen ja monipuolinen liikkuminen. Muista kuitenkin, että maltti on valttia.

Puolustusvoimien 12-minuutin kuntoluokittelu (suluissa on naisten luokittelu)

Huono

alle 2200 m

(alle 2000 m)

Tyydyttävä

2200-2590 m

(2000-2390 m)

Hyvä

2600-2990 m

(2400-2790 m)

Kiitettävä

yli 3000 m

(yli 2800 m)

Puolustusvoimien varusmiesten keskiarvo on noin 2600 metriä ja naisten 2300 metriä.

Lihaskunnan testaamiseen on useita erilaisia testejä. Esimerkki puolustusvoimien lihaskuntotestistä:

Käsinkohonnan luokittelussa arvosana hyvä; 10 suoritusta (ilman aikarajaa).

Vatsalihashetestissä (istumaan nousu) arvosana hyvä; 40 suoritusta (60 sekunnissa).

Jotta kuntosi kohoaa optimaalisesti sinun tulee huolehtia myös elimistön palautumisesta

Palautumisella tarkoitetaan niiden muutosten korjaamista, jotka fyysinen kuormitus on aiheuttanut elimistölle ja aineenvaihdunnalle. Muista, että elimistö kehittyy ja kunto nousee vasta palautumisen aikana. Palautumista edistävät ainakin seuraavat tekijät:

- liikuntaharjoituksiin liittyy aina alku- ja loppuverryttely (10-15 min)
- kuntoiluun liittyy luonnollisena osana myös säännöllinen lihashuolto; venyttelyt, jumpat (15 - 30 min/krt) ja erilaiset hieronnat
- nestetasapainon ylläpitäminen harjoituksen aikana ja sen jälkeen
- yli tunnin harjoituksessa tulisi olla mukana nestettä
- runsas nesteiden nauttiminen liikuntasuoritusten yhteydessä ja jälkeen nopeuttaa elimistön palautumista
- monipuolinen ja oikean sisältöinen päivittäinen ravinto ovat myös palautumisen elinehto
- runsaasti hiilihydraatteja ja vähän rasvaa sekä suolaa
- runsaasti vihanneksia, hedelmiä, juureksia ja viljatuotteita
- kaksi lämmintä ateriaa vuorokaudessa
- kevyt ja palauttava liikunta kovien harjoitusten ja harjoitusjaksojen jälkeen
- säännöllinen riittävä lepo/uni, 7 - 8 tuntia vuorokaudessa
- säännöllinen, monipuolinen ja virikkeellinen elämä

Tupakointi ja alkoholin yms. nautintoaineiden käyttö hidastavat palautumista.

Liikkumiseenkin liittyy myös riskejä

1. Kuuntele kehoasi ja reagoi sen mukaan
 - aloita liikkuminen varovasti ja nousujohteisesti
 - liiku oman kehosi ja kuntosi ehdoilla
 - keskeytä suoritus, jos olosi ei ole normaali
2. Vältä liikkumista sairaana ja toipilaana
3. Vältä liikkumista ruokailun jälkeen vähintään kahden tunnin ajan
4. Vältä alkoholia ja tupakointia ennen liikkumista ja sen aikana
5. Ota huomioon ympäristö ja olosuhteet
 - kova pakkanen
 - korkea lämpötila
 - pukeutuminen ja rasitus olosuhteiden mukaan
 - oikeat jalkineet
6. Vältä liikkumista vuorokausi veren luovutuksen tai rokotusten jälkeen
7. Muista aktiivinen lihashuolto, joka ennalta ehkäisee rasitusvammojen ja murtumien syntymistä.

Miten tunnistat liian kovan tai rasittavan kuntoilun oireet, esimerkiksi:

1. Yleinen haluttomuus ja väsymys
2. Kuntoilu ei maistuu hyvältä
3. Levoton/rauhaton yöuni ja unensaanti vaikeuksia
4. Voimakas hikoilu öisin
5. Rasitut normaalia helpommin kuntoilun aikana
6. Levoton olo ja korkea leposyke
7. Ruokahaluttomuus

8. Kohonnut verenpaine ja huimaus
9. Pitkäaikaiset lihaskivut ja vammat
10. Lisääntynyt sairastumisalttius

Mikäli toteat, että olet kuntoillut tasoosi nähden liikaa:

1. Muutama lepopäivä on paikallaan
2. Aloita harjoittelu varovasti
3. Kevennä harjoittelua
4. Nauti monipuolista ja hiilihydraattipitoista ravintoa
5. Huolehdi hyvästä nestetasapainosta
6. Lisää lihashuoltoa ja rentoutumista
7. Käänny tarvittaessa asiantuntijoiden puoleen

Kun noudatat näitä ohjeita, voit luottavaisin mielin astua palvelukseen. Selviydyt varmasti vaativasta koulutuksesta, joka alkaa heti ensimmäisistä viikoista lähtien.

Vapaaehtoiseen asepalvelukseen astuvien naisien, jotka ovat pituudeltaan alle 160 cm tai painoltaan alle 60 kg, kehoitetaan erityisesti huolehtimaan omasta lihaskunnostaan.

Liite 2(Puolustusvoimien internet-sivut)